

〈調 査〉

北海道の食品製造業の経営実態調査

—北海道の菓子製造業の経営実態—

小 山 修 ・ 大久保 玲 子

1. 調査の目的と方法

(1)調査の目的

この調査は、北海道の地場産業の経営実態を把握し、その動向を探るための一連の調査研究の一環をなすものである。北海道の食料品製造業は、製造品出荷額で見ると、道内製造品出荷額の4割を占めている。食料品製造業の業種は、水産加工品、農産加工品、畜肉加工品、乳加工品、菓子類、罐詰類、パン類、醸造品、製糖・糖工業品、製粉などに分けられるが、今回は、高次加工品である菓子製造業にしばって地場産業としての経営実態を探ろうとするものである。

ところで、地場産業というタームは、必ずしも明確な定義の一致を見ていないが、ここではさしあたり、北海道を地盤として地元の資源を活用し、地域内・外に製品を供給する産業という程度にとどめておきたい。本道の地場産業として菓子製造業を見る場合、地元の資源を活用するという観点では、例えばチョコレートの原料となるカカオ・マスは全量が外国からの輸入であるが、それを主原料としつつも、地域的特質を帯びるような原料の混入や製品コンセプトによって特徴づけられている製品は地場製品として考えてよいであろう。したがって、原材料のすべてを地元のもので賄うことを要件とはできないであろう。

そこで、この調査では、北海道に本社を置

く菓子製造業が、法人組織であるか個人経営であるかを問わず、地域に密着した身近な製造業としてどのような経営実態にあり、とくに経営者層がどのような考え方のもとにどのような経営努力を傾けているかについて、主として主観調査を行い、その経営実態に接近しようと試みるものである。

(2)調査の方法

この調査の方法は、2段階とした。地場の菓子製造業の経営実態に接近するためには、各種の年鑑や会社名鑑などに掲載された法人組織の製菓企業のみでなく、いわゆる「町のお菓子屋さん」・「町のケーキ屋さん」などの生業的な零細自営業をも極力網羅することが重要である。とくに和洋生菓子など製品寿命の短い業態の場合は、手工業そのものないし手工業的な製造方法を採用ものが大半であり、それらをもカバーしうる調査方法を採用必要がある。

そこで、この調査では、道内各市町村自治体に依頼して、菓子製造業を規模・形態にかかわらず管内に立地する業者の名称、所在地、電話のリストを送付してもらった。(第1段階、立地状況調査)これには大部分の自治体の協力をいただいた。この場を借りて御礼申し上げます。

つぎに、こうして集計された事業者に加えて、自治体から回答が得られなかった市町村について電話帳などによる検索を行い、調査

対象リストを作成して、1993年1月末時点でこのすべてに(872事業所)アンケート調査票を郵送した。(第2段階、第1次アンケート調査)この調査票は、小山と大久保が共同で作成した。なお、この過程で、中堅菓子メーカーに菓子職人として働いておられる戸田美代子氏にアドバイスをいただいた。記して感謝申し上げる。

2. 調査対象の位置と特質

北海道における菓子製造業の経営実態にアプローチする場合、道内製造品出荷額の4割をも占める食料品製造業の中で菓子製造業がどのような位置づけを持ち、製造設備、製造技術・技能、原材料確保、製品開発力、資金力、市場開拓力・販売力、経営者の力量、労働力の量的・質的水準、市場・販売圏域の特性などの点で、どのような特質を有するのかを踏まえておくことが重要である。

北海道と全国との工業の業種別比較を見ると、「図表2-1」のとおりであるが、北海道の特徴は全国に比べて、食料品製造業(飲料・

飼料・たばこ製造業を含む)が格段に大きな比重を占めていることである。

この統計に見られるように、1985年から1990年の5年間に、事業所数の推移は、北海道がマイナス0.88%の微減であるのに対して全国ではマイナス2.60%の減少である。同じ期間に、従業者数は、北海道が13.79%(年平均2.76%)の増加に対して、全国では7.22%(年平均1.44%)と約半分の増加であった。これを製造品出荷額について見ると、北海道が5年間に11.53%(年平均2.31%)の上昇、全国では10.75%(年平均2.15%)であり、また収益状況の指標である付加価値額の推移は、北海道の29.66%(年平均5.93%)に対して、全国では22.33%(年平均4.47%)となっており、全国の中では北海道が食料品製造業の基地としてその比重を若干ではあるが高めているといえよう。その状況を指数にして見たのが「図表2-2」である。

また、その状況をもう少し詳しく見るために、1事業所当たり製造品出荷額および付加価値額、従業者1人当たり製造品出荷額および

図表2-1 北海道と全国の食料品製造業の比較指標I(従業者規模4人以上の事業所)

比較項目\比較指標	北海道				全国			
	1985年	1988年	1989年	1990年	1985年	1988年	1989年	1990年
事業所数の推移	2,970	2,937	2,887	2,944	46,296	46,290	44,204	45,090
対前年比伸び率(%)	-	▼0.37	▼1.70	0.24	-	▼0.00	▼4.51	2.00
従業者数の推移	72,448	76,990	79,576	82,441	1,016,731	1,079,851	1,081,197	1,090,174
対前年比伸び率(%)	-	2.09	3.34	3.60	-	6.21	0.12	0.83
製造品出荷額等推移	1,718,585	1,770,393	1,847,708	1,916,821	20,541,874	21,250,105	21,940,268	22,750,007
対前年比伸び率(%)	-	1.00	4.37	3.74	-	1.15	3.25	3.69
付加価値額の推移	399,900	448,925	489,185	518,511	6,541,754	7,499,635	7,736,965	8,002,584
対前年比伸び率(%)	-	7.42	8.97	5.99	-	4.88	3.16	3.43

(注) 1. 工業統計表(通商産業省)による。

2. 1990年の数値は工業統計速報(通商産業省)による。

3. 1988年の対前年比伸び率は、1985年から3年間の伸び率を単純平均して算出した。

4. 単位は、従業員数が(人)、製造品出荷額が(百万円)、付加価値額が(百万円)である。

5. ▼印はマイナスを示す。

(出所)「平成3年度北海道経済白書」258頁～265頁、表56、表57、表58、表59より作成。

図表 2-2 北海道の食料品製造業の全国に占める比重

(全国：100)

年度\項目	事業所数	従業者数	製造品出荷額等	付加価値額
1985年	6.42	7.13	8.37	6.11
1990年	6.52	7.56	8.43	6.48

(注) 出所は、図表 2-1 に同じ。

図表 2-3 北海道と全国の食料品製造業の比較指標 I (従業者規模 4 人以上の事業所)

比較項目\比較指標	北海道				全国			
	1985年	1988年	1989年	1990年	1985年	1988年	1989年	1990年
従業者数の推移	24.2	26.2	27.6	28.0	22.0	23.3	24.5	24.2
1事業所当たり	(110.0)	(112.4)	(112.7)	(115.7)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
製造品出荷額等推移								
従業者 1 人当たり	2,372	2,300	2,322	2,325	2,020	1,968	2,209	2,087
同 指数	(117.4)	(116.9)	(105.1)	(111.4)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
1事業所当たり	57,865	60,279	64,000	65,109	44,370	45,906	49,634	50,455
同 指数	(130.4)	(131.3)	(128.9)	(129.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
付加価値額の推移								
従業者 1 人当たり	552	583	615	629	643	695	716	734
同 指数	(85.8)	(83.9)	(85.9)	(85.7)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
1事業所当たり	13,465	15,285	16,944	16,125	14,130	16,201	17,503	17,748
同 指数	(95.3)	(94.3)	(96.8)	(90.9)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

(注) 出所は、図表 2-1 に同じ。なお、製造品出荷額および付加価値額の単位は(万円)。

び付加価値額の推移について北海道と全国とを比較したものが「図表 2-3」である。

この状況について注意すべきことは、北海道では、(1)1事業所当たりの従業者数が相対的に多く、その指数が全国に比べて年々増大していること、(2)製造品出荷額の全国に占める比重が大きい割には付加価値額の比重が小さいこと、である。全国を指数 100 とすると、従業者 1 人当たりの製造品出荷額では 1985 年の 117.4 から 1990 年の 111.4 へ、1事業所当たりの製造品出荷額では 1985 年の 130.4 から 1990 年の 129.0 へと減少する。これに対して、従業者 1 人当たりの付加価値額では、1985 年の 85.8 から 1990 年の 85.7 へとほぼ横這いであるが、1事業所当たりの付

加価値額では 1985 年の 95.3 から 1990 年の 90.9 へと減少する。1事業所当たりの付加価値額では、中期的に全国よりも低下してしているのである。すなわち、北海道の食料品製造業は、労働集約的に経営されており、地場素材を使って加工度が相対的に低い製造品を多量に出荷することによって売上高は全国の中で相対的に高いが、人件費の大きさや加工度の低さのために付加価値額の比重が高くない、という状況が推定される。

それでは、この調査が対象としている菓子製造業の特質はどのようなであろうか。菓子製造業は、一般的にいえば、食料品製造業の中では高次の加工度をもつ分野である。すなわち、第 1 次および第 2 次加工品を原材料とし

て、高度な技能による加工を行う第3次加工品である。また、製品の特性として賞味期間が長期のものから短いものまで多様性が高く、品質保持・衛生環境保持に注意を要する。さらに、このような製品の特性から、(1)機械・装置生産による大工業、(2)中小規模のロット生産による地域工業、(3)熟練手作業による生業的な地場商工業、という多様な生産形態が可能な分野である。しかも、補助的・嗜好的食料品という位置にあるため市場規模は限定的で成熟化しやすく、都市需要ないし観光需要に対応する都市型商工業という性格が強

い。このような業種上の特質から、経営的には以下の3点が重要であると思われる。すなわち、(1)製品コンセプト(製品に込められた理念、考え方)、(2)市場(対象顧客層)の業態別セグメント化(細分化)、(3)販売ルート・販売圏域の規模・レベル、の3点である。

ところで、このような特質をもつ菓子製造業は、今日の北海道においてどのような位置にあるのか。その状況を明確に示す指標は必ずしも多くない。「図表2-4」は、1980年代の北海道における食料品製造業の動向を事業所数と製造品出荷額とのクロスによる業種別

図表2-4 近年の食品工業の業種別の動向

		製 造 品 出 荷 額			
		急 増	漸 増	停 滞	漸 減
業 所 数	急 増	冷凍水産食料品	水産缶詰・びん詰		
	漸 増	ビール その他畜産食料品 果実酒	肉製品 海藻 こうじ・もやし コーヒー	有機質飼料	配合飼料 蒸留酒
	業 停	その他調味料	その他水産食料品 乳製品 生菓子 めん類 その他パン・菓子 あん類	砂糖 精米 パン 野菜缶詰・果物缶詰 小麦粉 単体飼料 水産練製品 澱粉 野菜漬物 冷凍調理食品 豆腐・油揚	ビスケット 動物油脂
	業 滞				
	漸 減	しょう油・ 食用アミノ酸	みそ	清酒 魚肉ハム・ソーセージ	冷凍水産物 清涼飲料 植物油脂

- (注) 1. 1981年～1987年の増減を区分した。
 2. 急増は+160%以上、漸増は+159～120%、停滞は+119～-80%、漸減は-79～-40%。
 3. 各ブロックの配列は出荷額の大きいものから並べた。
 4. いずれも北海道『工業統計調査結果報告書』(各年次)。

(出所) 三田保正「食品加工業」、大沼盛男・松井安信・鈴木敏正・山田定市編『北海道経済図説』北海道大学図書刊行会、1990年、79頁。

成長分類であるが、ここに見られるように、「生菓子」、「その他パン・菓子」、「あん類」は製造品出荷額では「漸増」であるが、事業所数では「停滞」している業種であり、製造業種としては成熟化しているといつてよからう。また、最近(1992年)に至って本州の大手製パン製菓メーカーが本道に進出し、成熟市場における競争激化が進行している。このような状況下において、身近な食料品製造業として菓子製造業が北海道において一層の発展をなす方向はどこにあるのか。ひいては、北海道の製造業の発展方向はどのようなところにあるのか。この課題に取り組む第一歩がこの調査研究の位置である。次節以下では、今回の調査の中間集計結果の概要を示し、若干のまとめと今後の研究課題を探索しておきたい。

3. 中間集計結果と基礎分析

1992年11月から1993年2月にかけて行った(1)予備調査(立地状況調査)、(2)経営実態調査について、2月末時点での回収分までを集計したものを今回の中間集計結果とする。

この調査では、「図表3-1」にあげるように、道内を12支庁(行政区画)で分画するのではなく、支庁、購買圏域、観光エリアなどを考慮してAからMまでの13地域をして考えられる。市は市部への人口、事業所の集中度合をみるためにAからMには所属させないで別けて考える。

(1)予備調査(立地調査)(図表3-1)

道内の212自治体(32市156町24村)のうち192自治体から回答があり、これを整理すると、菓子製造業者の圏域別立地件数は、「図表3-1」の通りである。しかし、紹介依頼の文書で『菓子製造業』としたため、行政の担当者の判断によって、工場タイプのみと、菓子製造販売、いわゆるケーキ屋タイプも含

んでいる場合とがあると思われるため、これをもって完全に把握しえたとはいえない。特に市部で極端に立地件数が少ない箇所、町村で立地件数0の箇所にはそれ以外に立地している可能性がある。

①立地状況

立地件数：872件

市部：474件(第三セクター1件含む)

札幌市に111件(市部立地件数の23.4%、道内立地件数の12.7%)が集中している。次いで小樽市39件、函館市35件、北見市30件、室蘭市22件、滝川市21件がつづく、旭川市、釧路市に関しては、まだ継続中である。

町村部：398件(町営工場1件含む)

各圏域の立地総数のみで判断すると㊸道南、㊹後志、㊺北網オホーツク、㊻十勝、㊼根釧に比較的多く、㊽空知、㊾上川で比較的少ない、17町村については継続中である。

②分布特徴

地理的には日高山脈、石狩山地の東、後志支庁から渡島半島にかけて多く立地している。しかし、単に人口比だけではなく、観光客の入り込み数、圏域内の住民の志向性(県民性のようなもの)、原材料となる農産物等との関連についても検討してみなければならぬ問題である。

(2)菓子製造業の経営実態

今回は菓子製造業を対象とした、立地状況に関する予備調査で各自治体から紹介された872事業所(市部474、町村398)に、調査票を送付した。

回答のあった件数は、2月末時点で市69件(第三セクター1件含む)で、回答率14.5%、町村58件(町営工場1件含む)で、回答率14.6%、道外(支店、工場等が道外にあるもの)4件で、回答率0.5%、総計で131件回答率14.7%である。回答率が10%台と全体的

図表3-1 道内菓子製造業者の地域別立地状況 (1993年2月現在)

市	立地件数	回収件数
1 札幌	① 111	7
2 江別	10	2
3 函館	③ 35	8
4 小樽	② 39	10
5 岩見沢	10	2
6 夕張	⑨ 13	1
7 三笠	5	0
8 美唄	9	1
9 砂川	7	4
10 歌志内	1	0
11 芦別	9	4
12 赤平	5	1
13 滝川	⑥ 21	1
14 深川	7	2
15 旭川	(60)	
16 士別	10	2
17 名寄	10	0
18 富良野	12	0
19 留萌	⑦ 18	3
20 稚内	10	3
21 紋別	13	1
22 北見	④ 30	5
23 網走	4	0
24 登別	⑦ 18	1
25 室蘭	⑤ 22	4
26 伊達	5	0
27 恵庭	4	0
28 千歳	3	1
29 苫小牧	⑨ 13	2
30 帯広	7	2
31 釧路	(23)	
32 根室	13	3
合計	474	69(+4)

() 内、道外分

A 石狩	立地件数	回収件数
1 石狩	7	
2 当別	2	
3 新篠津	0	
4 厚田	2	
5 浜益	2	
合計	13	2

B 道南	立地件数	回収件数
1 松前	3	
2 福島	3	
3 知内	1	
4 木古内	3	
5 上磯		
6 大野	2	
7 七飯	10	
8 戸井	1	
9 恵山	0	
10 檜法華	0	
11 南茅部	0	
12 鹿部		
13 砂原	2	
14 森	6	
15 八雲	6	
16 長万部	5	
17 江差	5	
18 上ノ国		
19 厚沢部	3	
20 乙部	3	
21 熊石	2	
22 大成	1	
23 奥尻		
24 瀬棚		
25 北檜山		
26 今金	4	
合計	60	7

C 後志	立地件数	回収件数
1 島牧		
2 寿都	4	
3 黒松内	2	
4 蘭越	3	
5 真狩	0	
6 二七コ	2	
7 留寿都	2	
8 喜茂別	2	
9 京極	1	
10 俱知安	11	
11 共和	1	
12 岩内	9	
13 泊		
14 神恵内	1	
15 積丹	2	
16 古平	2	
17 仁木	0	
18 余市	8	
19 赤井川	0	
合計	50	8

D 空知	立地件数	回収件数
1 北村	0	
2 栗沢	1	
3 南幌	2	
4 奈井江	2	
5 上砂川	2	
6 由仁	5	
7 長沼	3	
8 栗山	5	
9 月形	3	
10 浦白	1	
11 新十津川	3	
12 妹背牛	1	
13 秩父別	1	
14 雨竜	0	
15 北竜	1	
16 沼田	2	
17 幌加内	1	
合計	33	5

E 上川	立地件数	回収件数
1 鷹栖	0	
2 東神楽		
3 当麻	1	
4 比布	0	
5 愛別	0	
6 上川	3	
7 東川	2	
8 美瑛	5	
9 上富良野	6	
10 中富良野	0	
11 南富良野	0	
12 占冠	0	
13 和寒	1	
14 剣淵	2	
15 朝日	3	
16 風連	1	
17 下川	2	
18 美深	3	
19 音威子府		
20 中川	1	
合計	30	4

F	留 萌	立地件数	回収件数
1	増 毛	3	
2	小 平	1	
3	苫 前	0	
4	羽 幌	3	
5	初 山 別	0	
6	遠 別		
	合 計	7	0

I	西胆振	立地件数	回収件数
1	豊 浦	4	
2	虻 田	5	
3	洞 爺	1	
4	大 滝	1	
5	壮 瞥	0	
	合 計	11	3

L	十 勝	立地件数	回収件数
1	音 更		
2	士 幌	1	
3	上 士 幌	3	
4	鹿 追	1	
5	新 得	0	
6	清 水	4	
7	芽 室	4	
8	中 札 内		
9	更 別	1	
10	忠 類		
11	大 樹	4	
12	広 尾	6	
13	幕 別	3	
14	池 田	8	
15	豊 頃	2	
16	本 別	6	
17	足 寄	7	
18	陸 別	0	
19	浦 幌		
	合 計	50	10

G	宗谷・天塩	立地件数	回収件数
1	天 塩	3	
2	幌 延		
3	猿 払	0	
4	浜 頓 別	3	
5	中 頓 別	2	
6	枝 幸	4	
7	歌 登	2	
8	豊 富	2	
9	札 文	2	
10	利 尻	2	
11	利尻富士	3	
	合 計	23	1

J	東胆振・道央	立地件数	回収件数
1	白 老	1	
2	早 来	4	
3	追 分		
4	厚 真	1	
5	鶴 川	2	
6	穂 別	1	
7	広 島	3	
	合 計	12	0

K	日 高	立地件数	回収件数
1	日 高		
2	平 取	0	
3	門 別	1	
4	新 冠	2	
5	静 内		
6	三 石	3	
7	浦 河	4	
8	様 似	2	
9	之 り も	3	
	合 計	15	1

M	根 釧	立地件数	回収件数
1	釧 路	6	
2	厚 岸	7	
3	浜 中	0	
4	標 茶	3	
5	弟 子 屈	4	
6	阿 寒	2	
7	鶴 居	0	
8	白 糠	2	
9	音 別	1	
10	別 海	2	
11	中 標 津	7	
12	標 津	3	
13	羅 白		
	合 計	37	8

H	北 網	立地件数	回収件数
1	東 藻 琴	1	
2	女 満 別	2	
3	美 幌	14	
4	津 別	4	
5	斜 里	6	
6	清 里	2	
7	小 清 水	3	
8	端 野	1	
9	訓 子 府	2	
10	置 戸	2	
11	留 辺 藪	5	
12	佐 呈 間		
13	常 呂	4	
14	生 田 原	1	
15	遠 軽	2	
16	丸 瀬 布	0	
17	白 滝	0	
18	上 湧 別	2	
19	湧 別	2	
20	滝 上	2	
21	興 部		
22	西 興 部	0	
23	雄 武	2	
	合 計	57	9

にかなり低めで、市、圏域ごとの回答件数は「図表3-1」のとおりである。市では札幌市が極めて低く、町村では、①町村部の立地状況と同じような傾向が現れている。

調査票の回答は、2月末現在で集計し、グラフ化し付属資料として掲載しているので、質問と併せて確認していただきたい。なお、市部は市に立地する事業所全体のこと、町村は町村に立地する事業所全体のことをいう。道外の事業所については、必要な箇所で紹介として紹介する。

図表3-2 業態別分布

No.	業態分類	市部	町村
1	菓子パン類	29%	30%
2	飴類	9%	—
3	チョコレート類	3%	—
4	スナック菓子類	2%	—
5	米菓子	—	2%
6	豆菓子	2%	4%
7	冷菓	6%	9%
8	和菓子	59%	74%
9	洋菓子	46%	57%

(注) 複数回答、市部・町村ともそれぞれの総事業所数に対する百分率。

I 基本項目 (調査票の囲みの部分)

①業態 (図表3-2)

事業所が製造している製品の分類、業界団

体による分類とは少し異っているが、今回は、

この9業態に分類した。(図表3-2-2)

図表3-2-2 業態分布

地域別\業態順位	1位	2位	3位	その他の特徴
市部	和菓子	洋菓子	菓子パン類	米菓子を除く8業態が分布
町村	和菓子	洋菓子	菓子パン類	飴類、チョコレート、スナック菓子を除く6業態が分布

市部に8業態、町村に6業態という偏りがあるため町村では市部よりも和菓子、洋菓子の比率が大きい。市部、町村ともに、和菓子単独が多いが、和菓子と洋菓子と菓子パン類などの複合業態の事業所も多く、あめ類、スナック菓子、米菓子などは1業態1事業所型の場合が多い。あめ類、豆菓子などは、原材料との関連から地域が特定されると考えられる。菓子パン類は、製菓工業か製パン業かどちらかに分類したらよいのか問題が残っている。冷菓(アイスクリーム類)は、一般的には乳加工工業に入るが、製菓でもアイスクリームを製造している場合があるため菓子の業態のなかに入れた。

みると(現在の市町村名で考える)、市部:1860年代から緩やかに増加し、第2次世界大戦後の『1946年~1960年』にかけて急増し1961年からは下降している。創業年の回答があった62件のうち1946年以降創業の事業所は68%を占める。

図表3-3 所有形態

(%)

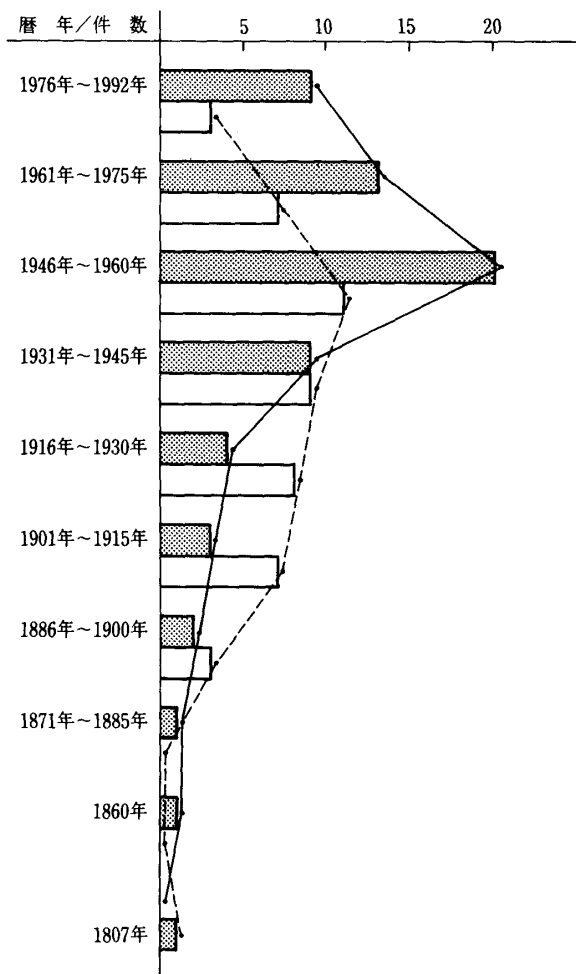
形態別\地域別	市部	町村
法人事業所	78.3	48.3
(株式会社)	(44.9)	(13.8)
(有限会社)	(30.4)	(29.3)
(合資会社)	(1.4)	—
(不明)	(1.4)	(5.2)
個人事業所	20.3	43.1
公営事業所	—	1.7
無回答	1.4	6.9
合計	100.0	100.0

②所有形態 (図表3-3)

③創業年 (図表3-4)

その事業所の創業年度(一部法人化した年度)を15年ごとの件数でヒストグラム化して

図表3-4 創業年



町村：1886年から緩やかに増加し、1961年から下降している。回答のあった49件のうち1946年以降創業の事業所は43%、1945年以前では57%を占める。

全体でみると1931年~1945年までは、市部より町村での創業が多く、それ以降は市部より市での創業が多い。人口の移動、都市機能・役割の変化、近年では都市部に広がったグルメブーム、職業観の変化などが要因と考えられる。この調査での最古の事業所(寿都町)の創業年は1807年である。

II 中心項目

—Q1；経営者の経歴— (図表3-5)

1. 創業者社長
2. 二代目・三代目社長 (創業者のご子

図表3-5 経営者の経歴

	創業者	2~4代目	その他
市部	45%	46%	生え抜き 6% 外部から入社 3%
町村	29%	67%	無回答 4%

息、ご親族)

3. 貴社生え抜きの方 (貴社で10年程度以上勤続された方)
4. 他の会社、機関などから入社され社長になられた方

市部が創業者社長45%、二・三・四代目社長46%になっているのに対し、町村では、創業者社長29%、二・三・四代目社長67%である。事業所生え抜きの社長は市部で6%、他の機関から入社した社長は市部で3%、ともに町村では該当がない。

創業年、法人事業所、個人事業所によっても差があるのではないだろうか。

第三セクター、公営企業は、この質問の回答1~4のどれにも該当しない。

—Q2；経営理念・社訓などについて—

1. ある (1. 積極的に活用している 2. 額に書いて掲げる程度である 3. 十分に活用していない)
2. とくに定めていない

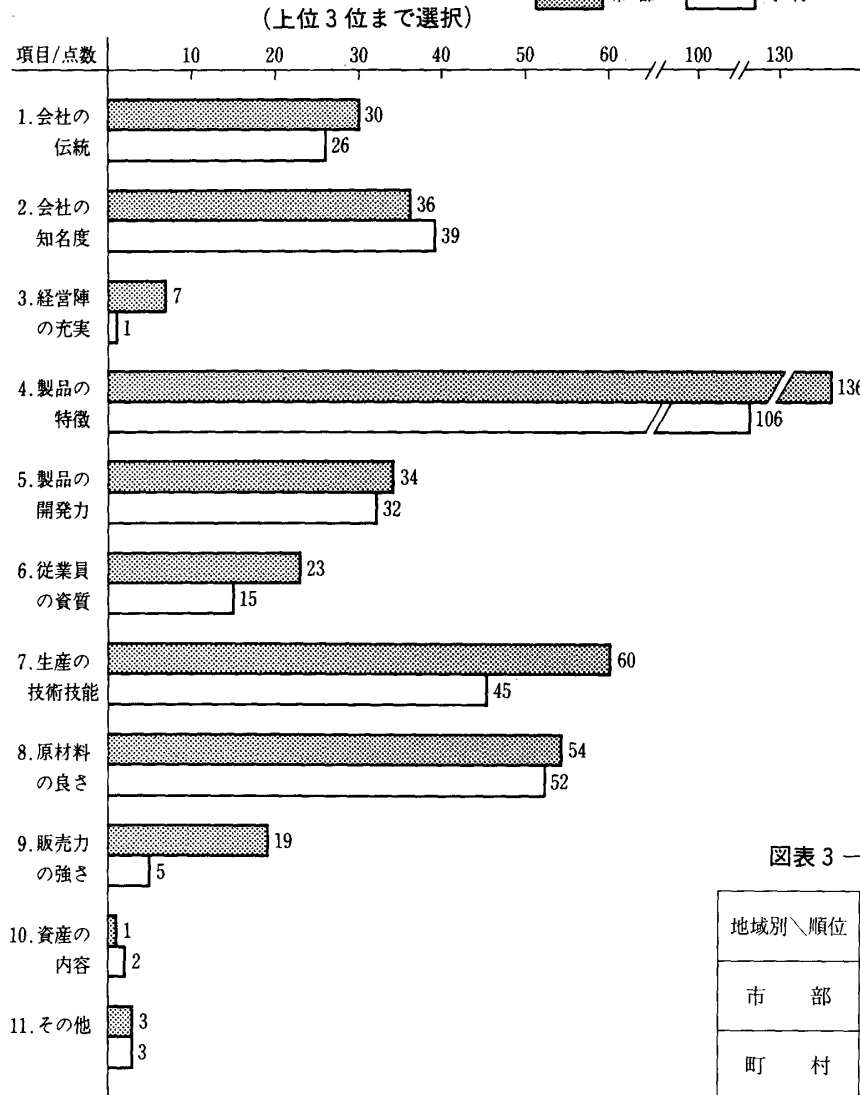
(図表3-6)

図表3-6 社是・社訓・モットー

	ある	ない	無回答
市部	29%	68%	3%
町村	12%	83%	5%

社訓などがある事業所は、市部で29.5%、町村12%と意外と低率であった。「とくに定めていない理由」としては「家族経営のため」、「お客様があってこそ成立するものだから」、「社員全員で考えられるから」、などの回答があっ

図表3-7 特徴・長所・強み



図表3-8 特徴・長所・強み

地域別\順位	1位	2位	3位
市部	4	7	8
町村	4	8	7

た。
- Q3 ; 経営戦略, 経営方針について-

Q3-1 特徴, 長所, 強み

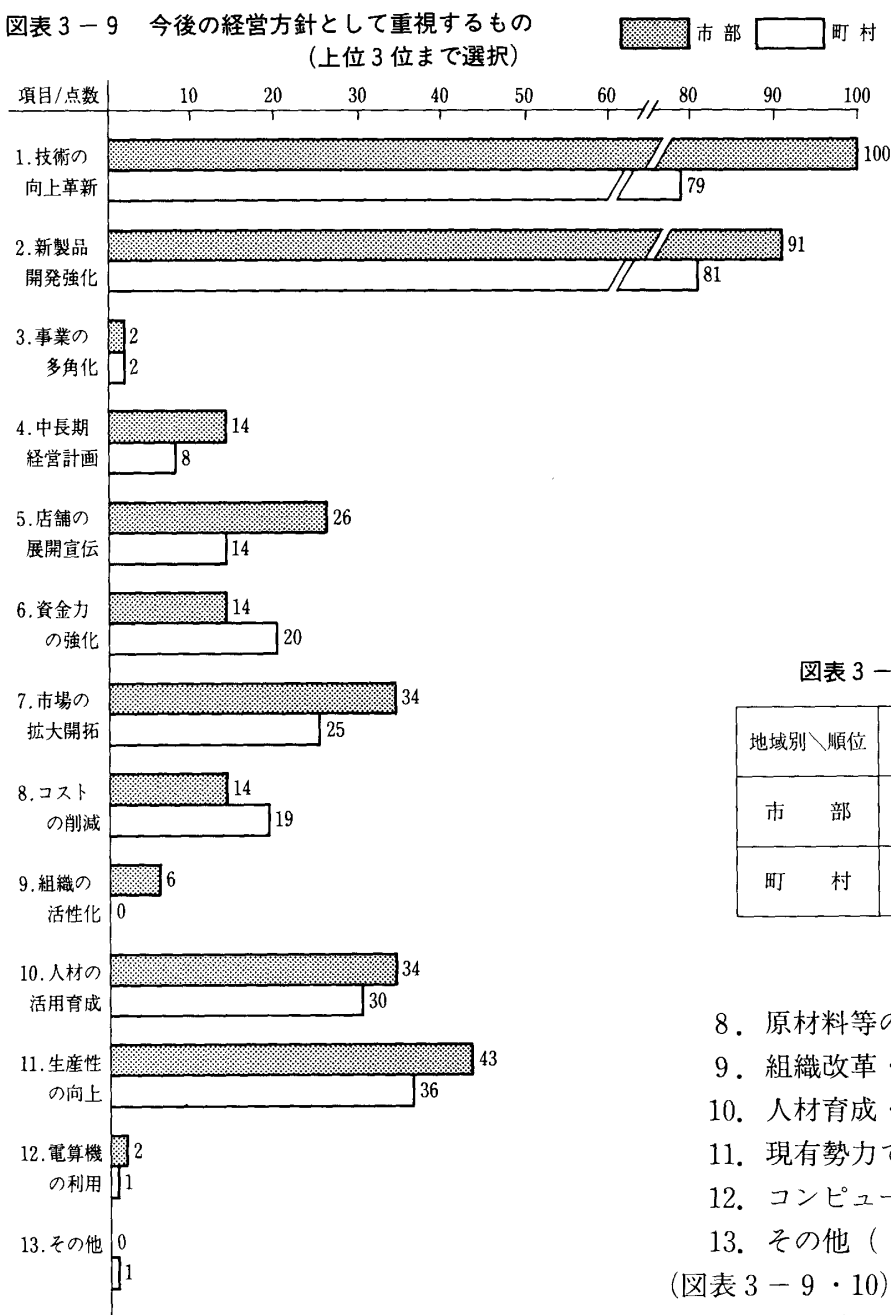
1. 会社の伝統
2. 会社の知名度
3. 経営陣の充実
4. 製品の特徴
5. 製品の開発力
6. 従業員の資質・意欲
7. 生産技術・技能
8. よい原材料の確保
9. 販売力
10. 資産内容

11. その他 ()
(図表3-7・8)

選ばれた1位~3位の項目に, それぞれ3点, 2点, 1点と得点を与え合計点数をヒストグラム化した。

1位~3位になった項目は, 市部, 町村ともに4, 7, 8と変わりはないが, 町村では8『よい原材料の確保』が2位になり, やはり町村のほうが農業地域との関連から(よい)原材料に恵まれているということであろう。4位以下の項目での特徴は3, 6, 9が市部で高く, 町村では低い点数である。町村ではこれらが問題点になっていると考えられる。

図表 3-9 今後の経営方針として重視するもの
(上位3位まで選択)



図表 3-10 今後の経営方針

地域別\順位	1位	2位	3位
市部	1	2	11
町村	2	1	11

- 8. 原材料等のコスト削減
 - 9. 組織改革・組織の活性化
 - 10. 人材育成・活用の推進
 - 11. 現有勢力での生産性向上
 - 12. コンピュータ等の利用の推進
 - 13. その他 ()
- (図表 3-9・10)

3-1と同様に点数化

1位~3位になった項目は市部、町村ともに1, 2, 11と変わりはないが、『1. 技術の向上・革新』、『2. 新製品開発』で順序が入れ替わっている。4位以下では4, 5, 7, 9が市部の点数が高く、6, 8は町村で点数が高い。

このように市部に立地する事業所と町村に立地する事業所の今後の方針に関して明確な差がみられる。

Q 3-2 今後の経営方針について

1. 製造技術の向上・革新
2. 新製品開発の強化
3. 事業の多角化
4. 中長期の経営計画の策定
5. 店舗展開・広告宣伝の強化
6. 資本金力・資金力の強化
7. 市場の拡大・開拓

Q 3-3 POS 販売時点情報管理システムについて

1. 既導入
2. 導入中
3. 未導入
4. 今後に予定

全体でも既導入・導入中の事業所は8%, 未導入・今後に予定の事業所は82%を占める。一般的にPOSの導入が購買層の動向把握に直接つながるが、菓子の製造販売、いわゆるケーキ店でどのようなシステムが運用されているのか現時点では把握できない。

— Q 4 ; 製造面について —

Q 4-1, 2 生産方式, 品目数

1. 少ない品目を大量に生産している (小品種大量生産方式)

2. 多くの品目をそれぞれ大量生産している (多品種大量生産方式)
3. 多くの品目を少しずつ生産している (多品種少量生産方式)
4. 顧客の注文に応じて適切な量を生産している (注文生産方式)

*ただし、少品種とは50品目未満、多品種とはそれ以上を言います。

(図表3-11, 12)

この2つの設問では、生産品目数の実態を把握しつつ、その状況を事業主がどのような生産方式として意識しているかを問うている。これに対して、品目数の分布を見ると、市部と町村では明らかな相違が見られる。市部では、1~60品目までの百分率の累計が63.8%であるのに対して、町村では81.0%に上

図表3-11 生産方式の構成 (件数, %)

生産方式\地域別	市 部	町 村	合 計
1. 少品種大量生産	12(17.4)	16(27.6)	28(22.0)
2. 多品種大量生産	6(8.7)	1(1.7)	7(5.5)
3. 多品種少量生産	28(40.6)	16(27.6)	44(34.7)
4. 注文生産	20(29.0)	20(34.5)	40(31.5)
無 回 答	3(4.3)	5(8.6)	8(6.3)
合 計	69(100.0)	58(100.0)	127(100.0)

図表3-12 生産品目数の分布 (件数, %)

品目数\地域別	市 部	町 村	合 計
1品目~ 20品目	18(26.1)	25(43.1)	43(33.9)
21 ~ 40	14(20.3)	9(15.5)	23(18.1)
41 ~ 60	12(17.4)	13(22.4)	25(19.7)
61 ~ 80	6(8.7)	3(5.2)	9(7.1)
81 ~ 100	11(16.0)	3(5.2)	14(11.0)
101 ~ 200	6(8.7)	2(3.4)	8(6.3)
201 ~ 300	1(1.4)	0(0.0)	1(0.8)
無 回 答	1(1.4)	3(5.2)	4(3.1)
合 計	69(100.0)	58(100.0)	127(100.0)

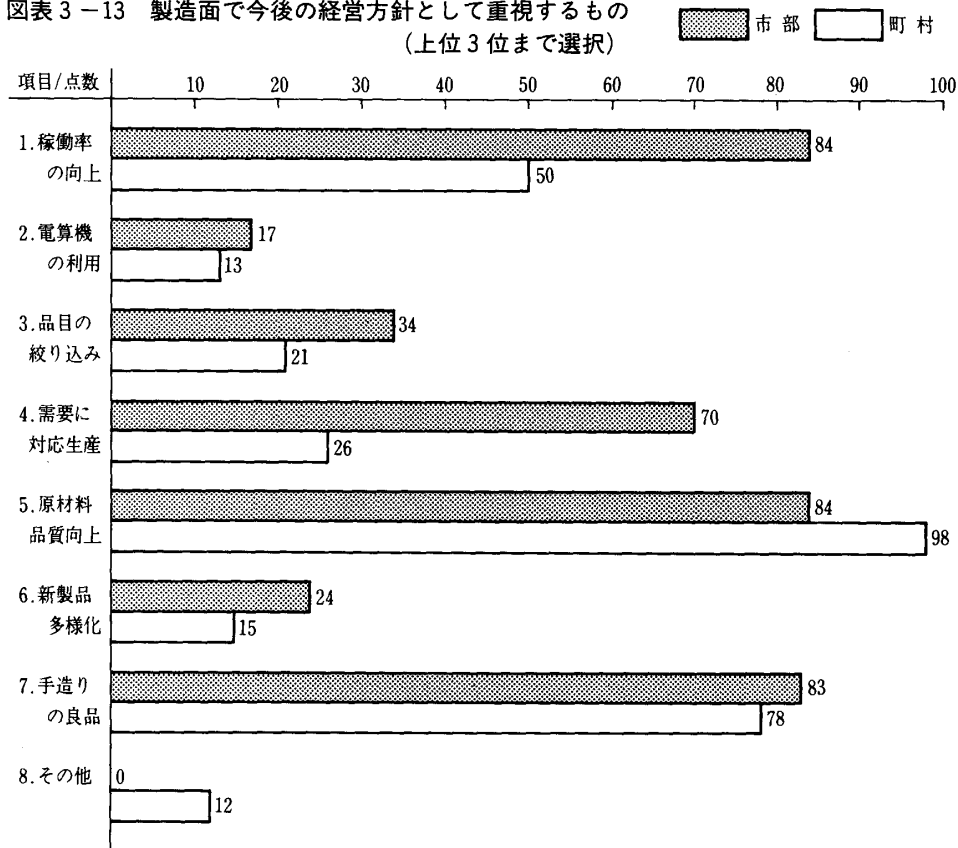
り、市部より17.2ポイントも高い。つまり、市部では生産品目数の範囲のバラツキが大きいものに対して、町村では、より少ない品目数に抑えられている。このことは、生産能力の制約だけでなく、需要の多様性の程度の違いを推測させる。これと関連して事業主が自己の生産方式をどのように認識しているかを見ると、設問の選択肢に「少品種少量生産」という項目がなかったこともあり、町村では「注文生産方式」が第1位を占め、市部では「多品種少量生産」が多数を占めるという特徴が明確になっている。このことと表裏の関係として「少品種大量生産」が市部より町村で割合が高くなっていることも興味深い。例えば、飴類、豆菓子等の業態では装置生産が可能であるので、原材料の産地近辺に立地するケースが見られる。また、「一村一品運動」による村おこし製品の場合では、品目を絞って相当量の生産を行う傾向が見られる。これらは、

町村部における「少品種大量生産」方式として認識されていると思われる。これに対して、とくに「多品種」に対応できる生産能力は、菓子職人の人数と技能に依存するので、需要の多様性や変化の度合いの高い都市部に多く見られる生産方式であるといえよう。

Q4-3 今後の製造面での経営方針

1. 現有設備の稼働率の向上により生産性をあげる
2. コンピュータの利用により生産・在庫・顧客管理を効率化する
3. 低収益製品の生産縮小・品目の絞り込みにより収益性を上げる
4. 需要の動向に適切に対応できる生産体制をつくる
5. 原材料の品質を吟味・向上させて製品の品質を維持・向上させる
6. 新製品をつぎつぎに開発して製品の多様化をはかる

図表3-13 製造面で今後の経営方針として重視するもの
(上位3位まで選択)



7. 技能を向上させ、手作りの良さがわかる製品をつくる

8. その他 ()

(図表3-13・14)

図表3-14 今後の経営方針

地域別\順位	1位	2位	3位
市部	1.5	7	4
町村	5	7	1

Q3-1と同様に点数化

市部,町村ともに1位に上がっている5は,市部84点に対して,町村98点で市部を上回っている。4は市部70点,町村26点。今後についてもかなり差がみられ,特に,季節的需要変動が大きい地域(リゾート地,観光地に市場を持つ事業所)では対応に苦慮していることがうかがえる。

-Q5;人事面の特徴-

Q5-2,3 過去3年間のパート・アルバイト総数の傾向

1. 増加
2. 大体一定
3. 減少
4. 採用していない

(図表3-15・16)

従業員の総数の傾向では,ほぼ一定が,市部59%,町村66%,増加,減少ともに市部が上回っている。アルバイト・パートの総数の傾向では,増加が市部30%,町村12%,減少が市部14%,採用していないが町村19%などで市部のほうが流動的である。

町村では人口減による労働力不足,市部では立地の増加と相対的な正社員の減少(引抜き,職人の養成問題),正社員の削減とパートによる代替などの現状を反映していると考えられる。

Q5-4 人事面の強みについて

1. 製造部門に熟練者がいる

2. 製品開発のアイデアマンがいる

3. 経営者・管理者が優秀だ

4. 販売部門にやり手がいる

5. 従業員全体に活力がある

6. 年齢構成が若い

7. 従業員研修が充実している

8. 社内の人間関係がよい

9. 人件費負担が重くない

10. 賃金など労働条件が良い

11. その他 ()

(図表3-17)

3つを選ぶ複数回答でパーセントにした。

市部では1・8・9と5,町村では1・8・9で上位3つは同じであるが,8では町村の方が7ポイント高く,3,4では町村が市部の半数以下である。市部・町村ともに熟練した菓子職人への依存度の高さを事業主がよく認識しており,人間関係のよさや従業員の活力を重視していることからみても,菓子製造が手工的依存度の高い業種であることがうかがわれる。しかし,他方で,製品開発のアイデアマン不十分で事業主自らが開発イメージを出すケースが多く,また町村では経営者・管理者が自らをあまり高く評価しておらず,販売力が不十分であることを認識していると

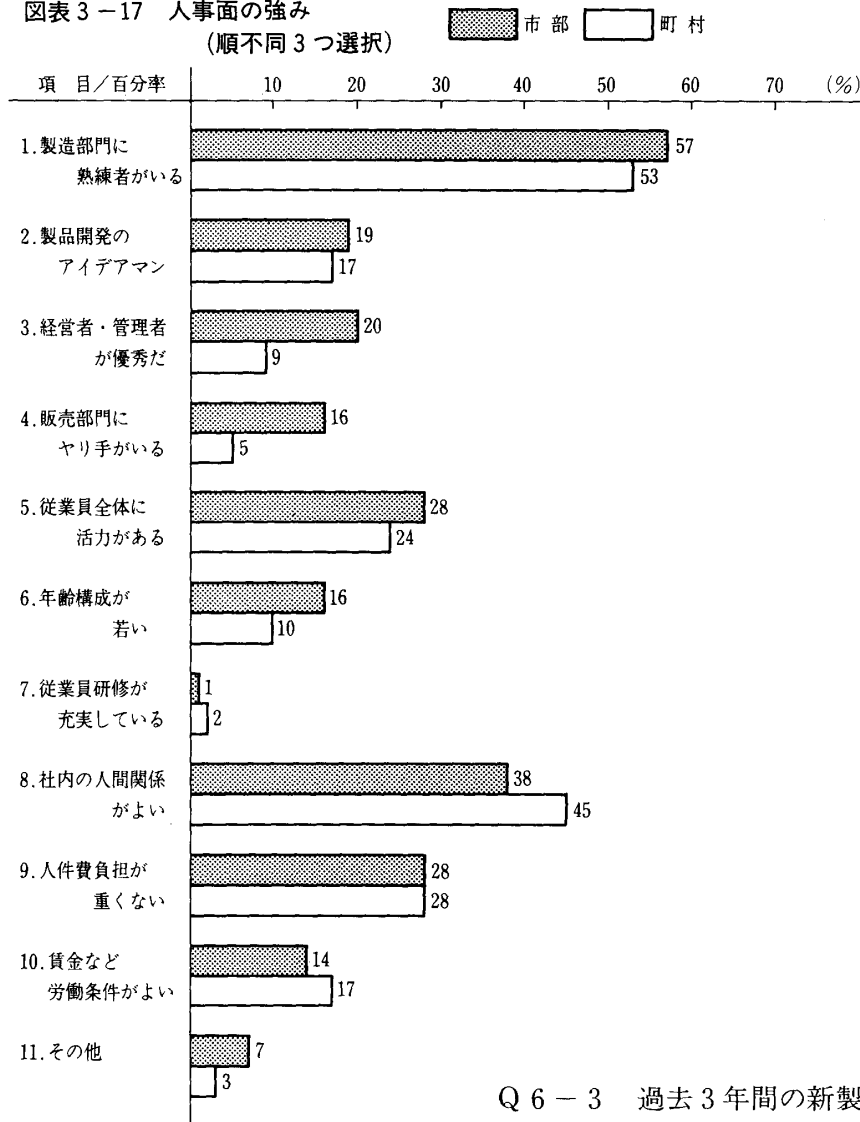
図表3-15 過去3年間の従業者数の傾向

市部	増加 22%	だいたい一定 59%	減少 19%
町村	9%	だいたい一定 66%	9% 16%
	増加		減少 無回答

図表3-16 過去3年間のパート・アルバイト数の傾向

市部	増加 30%	だいたい一定 48%	減少 14%	7%
町村	14%	だいたい一定 55%	5%	採用無 19% 9%
	増加		減少	無回答

図表3-17 人事面の強み
(順不同3つ選択)



と思われる。

— Q 6 ; 新規事業展開・進出について—

Q 6-1, 2 新規分野への進出

1. 進出した
2. 進出しなかった

全体でみても、業態1から9への進出、食品以外への進出（多角化）などあわせて数件にすぎない。別の業態への進出が少ないことは、技術・ノウハウの不足、機械、原材料等の性質の違いの大きさなど多様な要因があると思われる。今後のくわしい調査分析に待ちたい。

Q 6-3 過去3年間の新製品開発

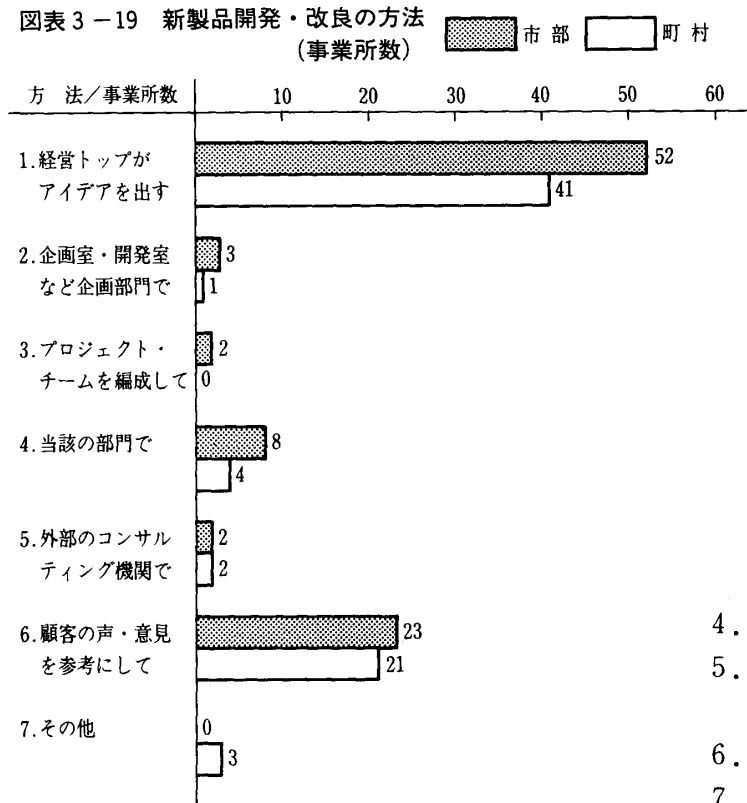
1. 開発し発売した
2. 開発中である
3. 開発する必要がない
4. 開発できなかった

(図表3-18)

図表3-18 過去3年間の新製品開発の状況
(事業所数)

状況 \ 地域区分	市部	町村
1. 開発し発売した	56(81.2%)	31(54.4%)
2. 開発中である	4(5.8%)	8(13.4%)
3. 開発する必要がない	2(2.9%)	2(3.4%)
4. 開発できなかった	7(10.1%)	10(17.2%)
5. 無回答	0	7(12.1%)
合計	69(100%)	58(100%)

図表3-19 新製品開発・改良の方法
(事業所数)



4. 当該の部門で行う
5. 外部のコンサルティング機関に委託する
6. 顧客の声・意見などを参考にする
7. その他 ()

(図表3-19)

表の通りだが、1と2を加えると市部で60件、87%、町村では39件、67%であり、製品になるまでの過程は長くかかると考えられるが、ほとんどの事業所が新製品を開発している。

市部では、都市住民の志向性、競争の激しさなどから開発意欲が大きく、経営方針として製品開発をすすめている場合が多い。したがって、市部と町村のプロダクツライフサイクルにも差があると考えられる。

3も市部、町村ともに数%みられるが、ブランド化されたもの、あるいは息の長い定番商品を多く持っているとも考えられる。

Q6-4 開発、改良の行われる場について
(複数回答)

1. 経営トップが自らアイデアを出す
2. 企画部門(企画室、開発室、調査室など)で行う
3. 各部門からプロジェクト・チームを編成して行う

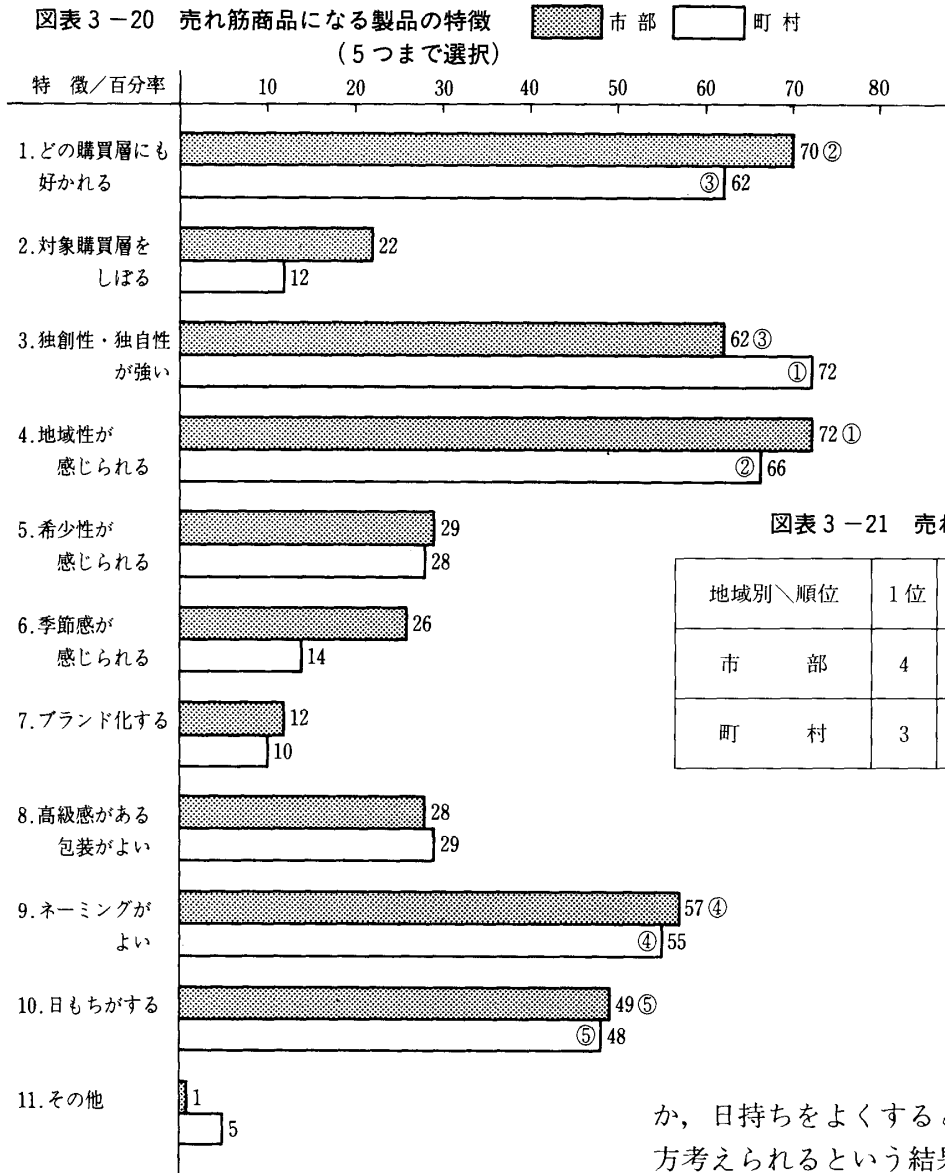
市部、町村ともに1が70%以上を占め、次いで6トップが顧客の声を聞いて開発アイデアをだすケースが30%台、4が市部12%、町村7%とつづいている。その他として「社員全員で考える」が2事業所、「原料メーカーからの提案」が1事業所あったが、いずれも町村の立地である。

Q6-5 売れ筋商品の特徴

1. どの購買層にも好かれる
2. 対象購買層をしぼる
3. 独創性・独自性が強い
4. 地域性が感じられる
5. 希少性が感じられる
6. 季節感が感じられる
7. ブランド化する
8. 高級感がある(包装を含む)
9. ネーミングがよい
10. 日もちする
11. その他 ()

(図表3-20・21)

図表 3-20 売れ筋商品になる製品の特徴
(5つまで選択)



図表 3-21 売れ筋商品の特徴

地域別\順位	1位	2位	3位	4位	5位
市 部	4	1	3	9	10
町 村	3	4	1	9	10

Q 5-4と同様にして5つ選んでもらいその件数をパーセント化

選ばれた項目は同じであるが、市部では『地域性が感じられ、どの購買層にも好かれ、独創性の強いもの』、町村では『独創性が強く、地域性が感じられ、どの購買層にも好かれるもの』が、売れ筋商品になる製品の特徴だと考えられている。どちらかしても『おみやげ品』のイメージではないだろうか。2と6では町村が市部の約半数になっている。9は非常に重要な要素だと考えられる。10は、個別包装や脱酸素剤等である程度可能だと考えられるが、日持ちのよい製品が売れ筋になるの

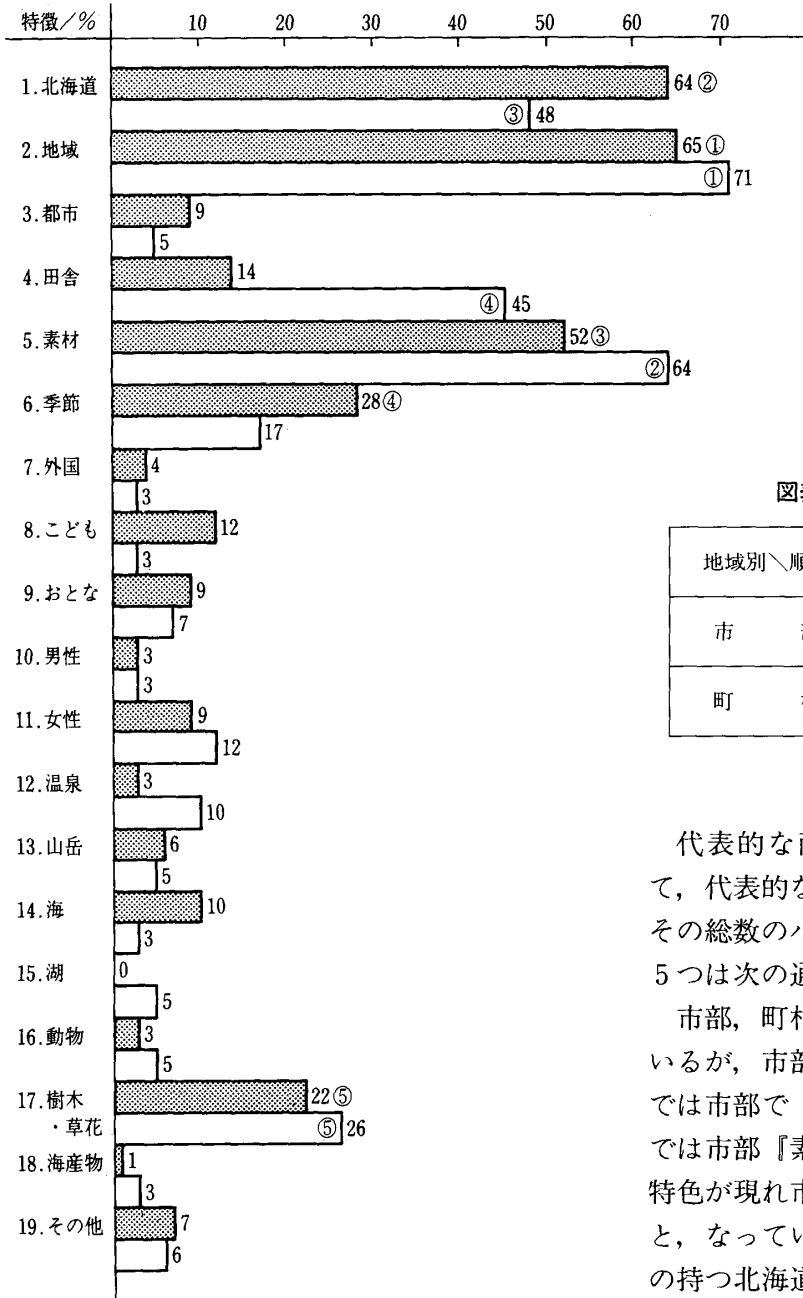
か、日持ちをよくすると売れ筋になるのか両方考えられるという結果になってしまった。

— Q 7 ; 製品コンセプト, イメージ

Q 7-1 製品コンセプト

1. 北海道のイメージ
2. 地域のイメージ
3. 都市のイメージ
4. 田舎のイメージ
5. 素材そのもののイメージ
6. 季節のイメージ
7. 外国のイメージ
8. こどものイメージ
9. おとなのイメージ
10. 男性のイメージ
11. 女性のイメージ

図表3-22 製品コンセプト・イメージ (5つまで選択)



- 12. 温泉のイメージ
 - 13. 山岳のイメージ
 - 14. 海のイメージ
 - 15. 湖のイメージ
 - 16. 動物のイメージ
 - 17. 樹木や草花のイメージ
 - 18. 海産物のイメージ
 - 19. その他 ()
- (図表3-22・23)

図表3-23 製品コンセプト

地域別\順位	1位	2位	3位	4位	5位
市 部	2	1	5	6	17
町 村	3	4	1	9	10

代表的な商品イメージとして18種提示して、代表的なもの5項目を選択してもらい、その総数のパーセントでグラフ化した。上位5つは次の通りである。

市部、町村ともに『地域』が1位になっているが、市部より町村が上回っている。2位では市部で『北海道』、町村で『素材』、3位では市部『素材』、町村『北海道』、4位では特色が現れ市部が『季節』、町村では『田舎』となっている。Q6-5や、他都府県住民の持つ北海道のイメージも関連があるかもしれないが、市部では比較的(事物が特定されない)『北海道一般』のイメージで全体的に大きなカテゴリーである。町村では、より事物や地域が特定されたイメージになっている。

『素材』についてはQ3、Q4とも関連があると考えられる。『田舎』に対するイメージとして『都市』があるが結果は非常に少なかった。12、15は、町村に多く湖や温泉などの観光地と菓子がつながりを持っているためだと

考えられる。8は市部に多い。これは、年代別の人口の相を反映しているのであろう。6は市でも28%で多いとはいえないが、観光地ではそれほど重要なイメージになっていないと考えられる。

ところで、道外大手メーカー（外資系を含む）の製品コンセプトは『都市』『外国』『素材』『おとな』『田舎』などであり、道内メーカーとはかなり差がある。同様な製品であっても、特定した事物（地名、気候、地域が限定されるもの）など、具体的なイメージを与えることによって、おみやげ品や地域の銘菓になり、特定されない事物（日本語以外の言葉、田舎一般、特定されない草花）など容易に想像しがたい抽象的なイメージ、製品ないし素材そのもののイメージを与えることによって、一般向け製品、全国流通品、国際流通品にもなりうるのだろうと考えられる。

Q7-6, 7 参考にするものについて

1. お菓子の専門誌・雑誌
2. 業界団体などの講習会
3. 社内の勉強会
4. よい職人のいる店の職人
5. 市場調査
6. その他 ()

(図表3-24)

図表3-24 新製品開発に参考となる機会等
(複数回答)

ケース \ 地域別	市 部	町 村
1. 菓子の専門紙・雑誌	37	34
2. 業界の講習会など	23	22
3. 社内での勉強会	7	4
4. 他店のよい職人	7	7
5. 市場調査	20	20
6. その他	3	8

新製品開発にあたって参考になる製品は、だいたい国内にあるようで都市名では、東京、京都、金沢、大坂、札幌、旭川、釧路など、外国ではオーストリア、スイスなど、その他

では官公庁・商工会議所の展示室、自社製品などであった。

参考になる機会としては、市部、町村ともに製菓専門誌、業界団体の講習会、市場調査が多数をしめた。その他としては予想外であったが「機械メーカーからの提案」と、いうものもあった。

Q7-8 季節性製品について

季節性製品を出している事業所のほとんどが季節ごと、行事に合わせて（雛祭り、バレンタインデー、端午、お盆、クリスマスなど）年1回から12回、1品目から20品目程度である。

— Q8 ; 販売面での特徴—

Q8-1, 2 現在の販売方法・販売圏域

(図表3-25, 26)

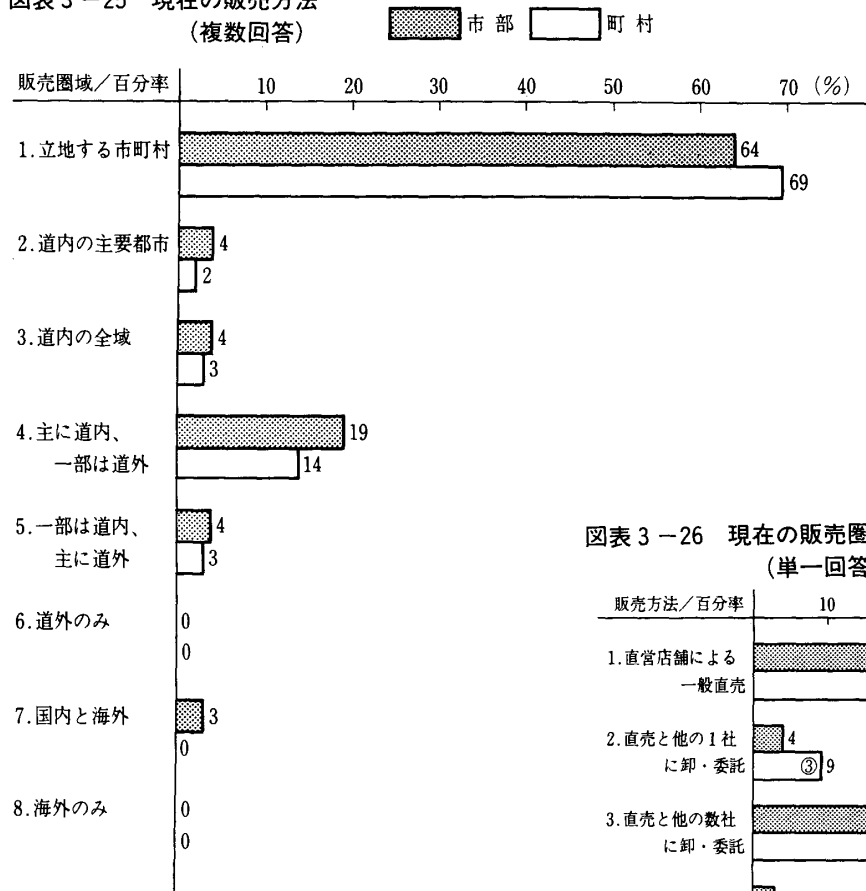
1. 直営店舗による一般直売
2. 直売と他の1社に卸・委託
3. 直売と他の数社に卸・委託
4. 主要1社と数社に卸・委託
5. 数社に卸・委託
6. 多数の会社に卸・委託
7. 相手先ブランドで受注生産
8. その他 ()

販売方式では市部で3・1・6、町村では1・3・2が上位3位を占める。市部で6が多いことは、つまり、工場タイプの事業所が町村より多いということを示している。

販売圏域では市部、町村ともに1が圧倒的に多く次いで4である。市部では1が町村より少なく、4は町村より多くなっている。7の3%という結果は、菓子類は国際流通品だとされているが意外であった。6、8は該当がなかった。

1. 貴社のある市町村内のみ
2. 道内の主要都市
3. 道内の全域
4. 主に道内、一部は道外
5. 主に道外、一部は道内
6. 道外のみ

図表3-25 現在の販売方法
(複数回答)



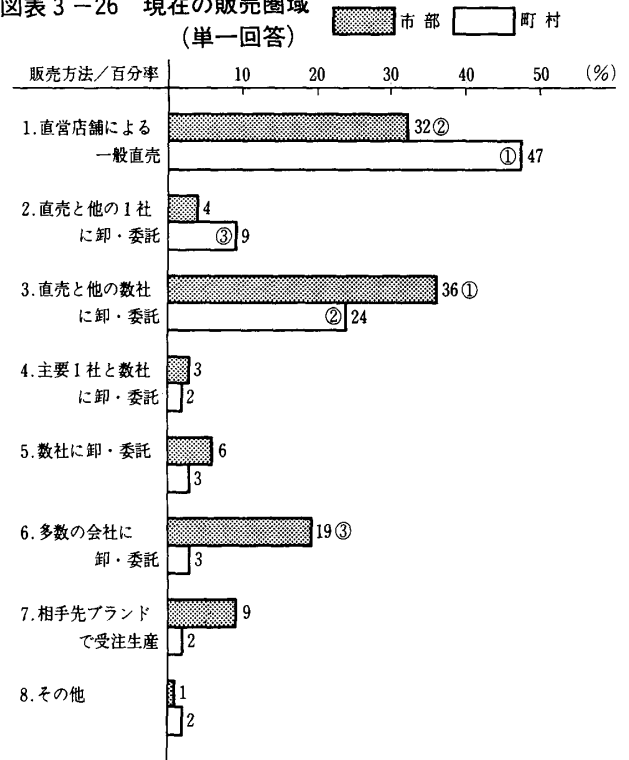
- 7. 国内と海外
- 8. 海外のみ

販売方式と販売圏域をクロスさせたものが(図表3-27)である。この図で示すとおり、限られた市場で店舗展開、販売展開されているのがわかる。市部、町村ともに『直営店舗による一般直売』が1位を占めているが、特に町村では自社立地の自治体(町村)内で、行うものが1位である。これに比べて、市部では自社立地の自治体(市)内で『直営店舗』と『直売と他の数社に卸・委託』がほぼ同数あり、生業的地場商工業のレベルを超えて地域工業の域に達しているものと思われる。

Q8-3 製品の販売場所(図表3-28)

- 1. 道内のデパート・スーパー・テナント(はい、いいえ)
- 2. 道外のデパート・スーパー・テナン

図表3-26 現在の販売圏域
(単一回答)



ト(はい、いいえ)

- 3. 道内の主要空港・テナント(はい、いいえ)
- 4. 道外の主要空港・テナント(はい、いいえ)
- 5. 道内の観光地のホテル売店(はい、いいえ)

表に示すとおりであるが、市部の、メーカー

図表 3-27 販売方法と販売圏域(クロス集計) (%)

販売方法	1. 市町村内		2. 主要都市		3. 道内全域		4. 主に道内		5. 主に道外		6. 道外のみ		7. 国内海外		8. 海外のみ	
	市部	町村	市部	町村	市部	町村	市部	町村	市部	町村	市部	町村	市部	町村	市部	町村
1. 直営店舗による一般直売	26 ①	40 ①	--	--	3	3	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
2. 直売と他の1社に卸・委託	3	7 ③	1	--	--	--	--	2	--	--	--	--	--	--	--	--
3. 直売と他の数社に卸・委託	25 ②	14 ②	1	2	1	--	4	5	1	2	--	--	--	--	--	--
4. 主要1社と数社に卸・委託	3	2	--	--	--	2	1	2	--	--	--	--	--	--	--	--
5. 数社に卸・委託	3	3	--	--	--	--	3	--	--	--	--	--	--	--	--	--
6. 多数の会社に卸・委託	3	2	--	--	3	--	6 ③	2	3	--	--	--	1	--	--	--
7. 相手先ブランドで受注生産	1	--	--	--	--	1	6 ③	2	3	--	--	--	1	--	--	--
8. その他	--	2	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(注) 1. このクロス集計表の数値は、それぞれの欄に該当する事業所数を、市部は69事業所、町村は58事業所で除した百分率で示してある。
 2. ①～③は、市部、町村に分けて順位を示してある。例えば、自己の立地する市町村内を主な販売圏域とする事業所のうち「直営店舗による一般直売」をしているものは市部で26%、町村で40%であり、それぞれ1位である。
 3. 上表の他、市部の69事業所、町村の58事業所のうち、3%、12%が無回答であった。

図表 3-28 製品の販売場所 (事業所数)

販売場所	地域別			
	市 部		町 村	
	は	い	い	いえ
1. 道内のデパート・スーパーのテナント	3	4	2	7
2. 道外のデパート・スーパーのテナント	1	5	4	4
3. 道内の主要空港・テナント	1	7	4	3
4. 道外の主要空港・テナント	5		5	2
5. 道内の観光地のホテル売店	1	4	4	4

約半数が道内のデパート・スーパーのテナントとして進出しているが、道外のデパート・スーパーのテナント、道内の主要空港、道内の観光地のホテルでは1/4程度の進出にとどまっている。町村のメーカーは道内の観光地のホテルに1/4～1/5程度の出店がめだつが、その他の、デパート・スーパー、空港への出店はほとんどない。

Q 8-4 今後の販売志向 (図表 3-29)

図表 3-29 販売圏域の拡大志向の有無 (事業所数)

志向 \ 地域別	市 部	町 村
1. 現状維持型	3 8 (55.1%)	3 5 (60.3%)
2. 拡大志向型	2 6 (37.7%)	1 9 (32.8%)
3. 無 回 答	5 (7.2%)	4 (6.9%)
合 計	6 9 (100%)	5 8 (100%)

市部、町村ともに現状維持型が拡大志向型

のおよそ2倍になっている。ただし、現状維持型といっても、積極的な経営方針として現状維持であるもの、消極的あるいはやむを得ず現状維持であるものに区分されるように思われる。前者を現状充実型、後者を現状継続型と呼んでおきたい。

Q 8 - 5 現状維持の理由 (Q 8 - 4 回答 1) 現状維持型の場合の理由としては、1「後継者がいない」、2「過疎化による人口減のため増収がみこめない」、3「労働力が不足」、4「機械化すると機械に合わせた原材料の配合になるため伝統の味、手作りのよさがなくなる」、5「現有設備、勢力を充分活用する」、6「販路拡大より内容重視」、7「特定地域の銘菓のため」、8「設備投資できない」などであった。これらを現状充実型、現状継続型に区分してみると、充実型に4・5・6・7、継続型に1・2・3・8が対応すると思われる。このように人的要因、社会的要因、資金的要因など複雑な要因があり単純ではな

いが、農業と共通の課題もあると思われる。

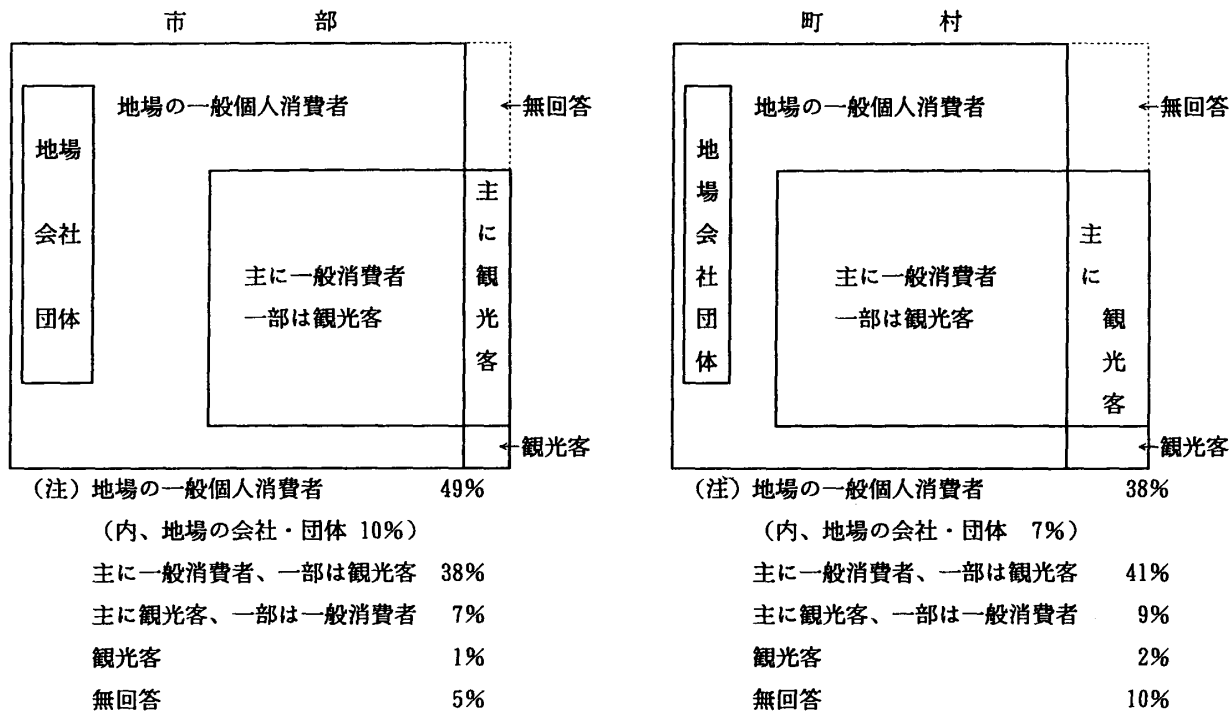
Q 8 - 7 対象客層について (図表 3 - 30)

1. 地場の一般個人消費者
2. 地場の会社・団体
3. 観光客
4. 主に一般、一部観光客
5. 主に観光客、一部は一般

「地場の一般個人消費者・会社団体」と「主に一般、一部観光客」とを合計すると、市部では87%、町村では79%である。「観光客」・「主に観光客、一部一般」とを合わせても、市部で8%、町村で11%にすぎず、製品コンセプト等から考えると意外に思われるが、ほとんどの事業所が一般消費者を対象にしていることがわかる。また、十勝地方は一般的に「地場消費型」であるといわれているが、今回の調査でも、圏域の回答数に対する1・2・4の割合が高く、その傾向が強いことがここでも立証されるように思われる。

Q 8 - 8 対象年齢層について

図表 3 - 30 対象顧客層の構成 (一般消費者と観光客の割合)



1. 幼 児 層
2. 少 年 層
3. 青 年 層
4. 中 年 層
5. 高 年 層

市部、町村ともに中年層が80%以上になっているが、その他の年齢層では、町村が市部より多くなっている。これは、年齢層別の所得、店の種類（コンビニエンスストア、スーパーの店舗展開）なども関係していると考えられるが、市部よりも町村で『町のお菓子屋さん』が若年層や高年層の日用品（おやつなど）もカバーしていると考えられる。

4. 若干のまとめと今後の課題

菓子製造業は、先にも述べたように、機械・装置生産による大工業型のものから、手づくりの和洋生菓子のように手工業型のものまで、きわめて多様性に富む生産形態によって営まれている。また、製品の需要上の特徴から言えば、販売単位が小口のものが多く、製品単価も小さく、したがって需要に対応する生産者の形態も生業的な事業単位が圧倒的に多い。そのため、事業の開始にあたっての最低必要資本額も高くないことから新規事業者の市場参入が比較的容易である。

今回のアンケート調査は、そのような菓子製造業者の道内における立地状況、その経営実態の基礎的データを収集し、経営の態様の基本的課題について、経営者の意識をとおして特徴を見いだすところに目標をおいた。以下、この段階でまとめうる範囲で若干の指摘と今後の課題とを述べておきたい。

第1に、この調査の目的設定と方法について簡単にまとめておこう。今回は、立地状況調査と経営実態調査との2段階に分けて行ったが、前半の立地状況調査は大方の自治体のご協力を戴くことができ、若干の自治体を除けばほとんどの地域でデータが得られた。ご協力に改めて心から御礼申し上げたい。ただ、

市部では道内第2の人口を有する旭川市と第3位の釧路市とからはデータが得られなかった。これらについては、『職業別電話帳』・『1992北海道年鑑』等により検索を行ったが、今後ともデータの整備に努めたい。また、後半の経営実態調査については、回答率が15%弱と低率に止まった。とくに札幌市に立地する菓子メーカーからは6.3%の回答が得られたのみである。これは、アンケートの内容に答えにくいところがあったこと、調査依頼の仕方に不十分さがあったことなど、調査主体の責任に帰すべき課題を残したと同時に、経営者の方々にこの種の調査の意義をご理解いただく地道な努力がわれわれ研究者側に不足していることが実感された。また、当初、アンケート調査の前・中・後にそれぞれヒアリング調査に入る予定であったが、当方の事情で実施できなかった。この点も今後の調査過程で実施すべき課題である。

第2に、アンケート調査票の内容から解るように、項目によっては客観調査と主観調査とが混在しているため、調査票1頁の基本事項にすら記入いただけないところが多かったことである。このことは、菓子製造業について十分な理解を持って基本視点を明確にしたアンケートづくりが必要であることを痛感させてくれた。基本事項についてわれわれが期待したことは、業態分類が道内全体にわたって行えること、創業年、事業主年齢、資本金、売上高、従業者数(正社員、パート)などから、道内菓子市場の成長段階、基本的な財務指標を得ること、であった。創業年については一定の明確な特徴をつかむことができた。しかし、他の指標は必ずしも十分ではない。ただ、従業者1人当たり売上高については限られたデータではあるが、明確な特徴を見ることができる。(図表4-1)

この指標で明らかのように、食料品製造業全体の中で菓子製造業の売上高指標はかなり低い。道内食料品製造業の従業者1人当たり

図表4-1 売上高指標

(単位、万円)

指 標\地 域 別	道内市部	道内町村	道内菓子製造業	道内食料品製造業	全国食料品製造業
正社員1人当たり売上高	1,489	1,653	1,517	-----	-----
従業者1人当たり売上高	983	786	939	2,325	2,087

- (注) 1. 道内市部・道内町村・道内菓子製造業の従業者1人当たり売上高は、今回調査により、正社員とパートタイマーの合計数とした。
2. 道内食料品製造業・全国食料品製造業の従業者1人当たり売上高は、図表2-3に同じ。

売上高を100とすると、道内菓子製造業の正社員1人当たり売上高は65、従業者1人当たり売上高に至っては40に過ぎない。また、道内の市部と町村との比較では、正社員1人当たり売上高は町村が高く、逆に従業者1人当たり売上高は市部が高い。このことは何を示すか。菓子製造業が労働集約的業種であることから見ると、市部の事業所のパート依存度(パートタイマー人数/従業者総人数)は34.0%であるが、町村でのそれは51.9%に上り、町村ではパート依存度が高く生産性が低いという経営実態にあるといえよう。もちろん、今回調査に回答されていない道内菓子メーカーでより大規模な事業所の数値が得られれば相当の相違が見られるかもしれない。全道的なデータの集積が進められることが課題である。

さて第3に、業態と所有形態とについて見ておこう。業態では市部・町村ともに和菓子・洋菓子・菓子パン類が圧倒的に多い。これらの生菓子中心の業態は、パッケージ技術の向上によって賞味期間の延長が可能になったとはいえ、なお需要圏域の比較的小さい都市型工業である。道内には少品種大量生産型のメリットの大きいスナック菓子・米菓子・飴類などの業態の事業所が少ないことも興味深い。菓子類で本州以南からの移入額が大きいのもこれらの業態の製品であることを見れば、これらの業態の内生化が道内菓子業界の課題の一つであろう。むしろ、良質な道内原材料のメリットを活かした全国ブランド化が模索されてよいのではないか。しかし、その

ために資金的力量をはじめ経営資源の抜本的強化を必要とする。所有形態では法人事業所が市部では法人事業所が78.3%に上るが、うち株式会社が約45%に止まっていること、他方で有限会社が30%強であることを見ても、道内菓子メーカーの規模が全体として小さく、企業成長がまだ青年期にあるといつてよからう。

とはいえ、第4に指摘したいことは、経営方針の上で事業者が高い自信を持っていると見られることである。現在の経営上の強みとして事業者は「製品の特徴」・「生産技術・技能」・「よい原材料の確保」を挙げている。また今後の経営方針で重視する事柄として「製造技術の向上・革新」・「新製品開発の強化」・「生産性の向上」・「市場の拡大・開拓」などに強い意欲を示している。製造上で重視する事項でも同様の指摘が見られる。ただ技術・技能の向上志向や良質の原材料への依存は、今日の競争の激しい成熟市場においては、優れた感性を持った熟練技能者や経営管理者を今後どのように育成・成長させていくのかという経営課題をつきつけているといえよう。その点で、新製品開発や改良の方法として「顧客の声・意見を参考にする」のは当然であるが、現状で「経営トップが自らアイデアを出す」という態勢だけでは変化の激しい環境下では限界があろう。製造上も企画・管理上も人材育成が急務であろう。町村では「後継者がいない」・「販売力が弱い」といった切実な経営者の声が印象的である。

以上に関連して第5に、よい製品づくりと

いう点で経営者の志向性を見ておきたい。「売れ筋商品になる製品自体の特徴」として強調されているのは、「独創性・独自性が強い」・「地域性が感じられる」・「どの購買層にも好かれる」という3点である。「どの購買層にも好かれる」ことは極めて難しい。これと「独創性・独自性」や「地域性」の強さとはどのような関係にあるのであろうか。「主要な製品コンセプト」を5つ選択してもらうと、市部・町村ともに「地域のイメージ」が第1位を占める。次いで「北海道のイメージ」・「素材そのもののイメージ」である。これらはいずれも「北国である北海道の多少ともエキゾチックなイメージ」を主要なコンセプトとして強調した製品を経営者は志向していることを示している。観光土産品としてこのようなイメージを志向することはうなずける。しかし、「どの購買層にも好かれる」ことを重視すれば、地場の市場で一般日常消費や贈答品として消費者の目をとらえることが重要であろう。実際、対象顧客層の構成を見ると、観光客を主体とした顧客層は市部でも町村でも8%から10%程度である。この数値は本道への観光客入り込み数のうちの道外観光客の割合に対応しているといえよう。この面でも菓子消費市場の構造や特性をよく研究する必要性を示唆している。

ところで、角度を変えてみると、戦後の長期的傾向として、日本人の食生活における摂取食品の構成変化が大きかったことを示している。「図表4-2」で日本人の摂取栄養量をエネルギー総量で見ると、1973年(昭和48年)の第1次オイルショックの時期をピークとして、それ以後は傾向的に低下している。その構成変化を見ると、タンパク質はエネルギー総量とほぼ同様の傾向をたどっているが、脂質は、戦後、1989年(平成元年)まで一貫して増加し、それとは逆に炭水化物は戦後一貫して減少している。このような戦後の長期的傾向を日本人の食品摂取量について見ると、

「図表4-3」にみられるように、1950年代から第1次オイルショックの生じた1973年まで、砂糖類・菓子類・油脂類が飛躍的に増大している。このことは、高度経済成長期の「ゆとり」から「食」の構成変化が著しかったことを示している。一方での主食の多様化と量的減少、他方での副食・嗜好品の増加が生じたのである。

菓子の原材料は、小麦・加工用米・種実・砂糖・油脂・豆類・鶏卵・乳製品・果物等であるが、これらの摂取量は、第1次オイルショックの1973年頃まで増加し、その後は傾向的に減少している。すなわち、食品摂取量の推移から見ると、菓子消費市場の規模は、戦後～高度経済成長期に激増したが、その後のいわゆる「低成長」移行に伴って成熟化し、漸減しつつあるといつてよかろう。その要因は多様であろうが、最近20年間の漸減傾向は、「食の量的充実」から「ヘルシーブーム」など節約志向・健康志向へと消費者ニーズの変化に伴って生じた傾向といえよう。

このような状況の中で、菓子製造業界では、市場の外延的拡大から内包的充実へ、つまり量から質へと製品多様化・高級化による差別化戦略が重視され、新製品開発の絶えざる促進による競争激化が進行してきている。また、1980年代以降、GATTのラウンドの進行に伴い自由化品目が拡大され、輸入食料品の供給が激増し国内産地に影響を及ぼしてきている。

北海道について見ると、1980年代以降、「一村一品・村おこし」運動が推奨される中で、新製品開発は1990年までに660品目に上り、そのうち食料品が535品目で81%を占める。うち菓子は43品目で6.5%である。(『わがまち一村一品運動事例集』、北海道市町村振興協会、1990年)このような状況の中で、北海道においても中堅菓子メーカーの成長が著しいといつてよかろう。近年の「自然食品ブーム」とも関連して、ポストハーベスト・残留農薬

図表4-2 日本人の摂取栄養量年次推移(1人1日あたり)

栄養素	昭和25年	30年	35年	40年	45年	48年	50年	52年	55年	58年	60年	61年	62年	63年	平成元年	2年
エネルギー kcal	2,098	2,104	2,096	2,184	2,210	2,273	2,226	2,185	2,119	2,147	2,088	2,075	2,053	2,057	2,061	2,026
タンパク質 g																
{ 総量	68	69.7	69.7	71.3	77.6	84.1	81.0	79.7	78.7	80.9	79.0	78.9	78.5	79.2	80.2	78.7
{ 動物性	17	22.3	24.7	28.5	34.2	41.9	38.9	38.6	39.2	40.9	40.1	40.1	40.1	41.7	42.4	41.4
{ 植物性	51	47.4	45.0	42.8												
脂質 g	18	20.3	24.7	36.0	46.5 (20.9)	52.2 (29.0)	55.2 (26.2)	56.5 (27.2)	55.6 (26.9)	58.6 (28.3)	56.9 (27.6)	56.6 (27.9)	56.6 (27.6)	58.3 (28.0)	58.9 (28.3)	56.9 (27.5)
炭水化物 g	418	441	398.8	384.2	368	351	335	323	309	307	298	295	291	289	290	287
無機質																
カルシウムmg	0.27(g)	338	389	465	536	551	552	550	539	580	553	551	551	524	540	531
リン g	1.8	1.37	1.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
鉄 mg	46	14	13	-	-	14.1	10.8	10.9	10.4	10.9	10.8	10.7	10.5	11.1	11.4	11.1
ナトリウムg (食塩換算)	-	-	-	-	-	14.5	13.5	13.4	12.9	12.4	12.1	12.1	11.7	12.2	12.2	12.5
ビタミン																
{ A I.U.	2,459	1,084 (2,889)	1,180 (3,023)	1,324	1,536	2,043	1,889	2,095	1,986	2,190	2,188	2,169	2,119	2,596	2,687	2,567
{ B ₁ mg	1.52	1.16	1.05	0.97	1.13	1.22	1.39	1.40	1.37	1.37	1.34	1.35	1.34	1.29	1.26	1.23
{ B ₂ mg	0.72	0.67	0.72	0.83	1.00	0.98	1.23	1.24	1.21	1.29	1.25	1.26	1.25	1.32	1.36	1.33
{ C mg	107	76	75	78	96	117	138	142	123	134	128	124	122	115	123	120

(注) ①栄養量はすべて調理による損耗を考慮していない。
 ②昭和48年までは3訂食品標準成分表, 昭和50年以降は4訂食品成分表による計算値である。
 ③脂質の()内の数値は動物性脂質の量である。
 ④ビタミンAについては25年と()内の数値はカロチンの効力をビタミンAの1/3としない数値である。
 (資料) 厚生省「国民栄養調査」

図表 4-3 日本人の食品摂取量年次推移 (1人1日あたり) (単位:g)

食品群別	昭和25年	30年	35年	40年	45年	48年	50年	52年	55年	58年	60年	61年	62年	63年	平成元年	2年
穀物	米	338.7	346.6	358.4	349.8	306.1	369.5	248.3	234.5	225.8	217.9	216.1	208.8	200.9	198.0	197.9
	大麦・雑穀	69.4	64.7	34.2	8.0	3.3	1.8	1.5	1.7	1.5	1.7	1.5	1.4	2.2	2.3	2.6
	小麦	68.7	68.3	65.1	60.4	64.8	90.0	90.2	92.4	91.8	95.3	91.3	93.7	91.9	88.3	84.8
芋類	種実類	0.9	0.4	0.5	0.5	1.9	1.5	1.5	1.4	1.3	1.6	1.4	1.7	1.5	1.6	1.4
	さつまいも	76.5	33.7	17.1		2.6	7.9	11.0	10.1	10.4	10.0	10.7	9.8	9.9	10.5	10.3
	じゃがいも その他の芋類・加工品	34.5 16.5	33.6 13.5	27.3 20.1	41.9	22.3 12.8	18.4 24.4	22.1 27.8	23.7 28.1	23.2 29.8	25.5 27.6	25.6 26.9	25.1 27.2	24.7 26.9	27.9 28.8	27.9 26.8
砂糖類	7.2	15.8	12.3	17.9	19.7	12.4	14.6	14.0	12.0	12.4	11.2	11.2	10.7	11.2	10.9	10.6
菓子類	-	-	20.4	31.6	-	31.1	29.0	27.1	25.0	25.2	22.8	22.9	20.7	20.8	22.0	20.3
油脂類	2.6	4.4	6.1	10.2	15.6	14.0	15.8	17.7	16.9	18.0	17.7	16.8	17.4	18.1	18.7	17.6
豆類	大豆	2.5	2.1	1.5												
	大豆製品	30.1	28.8	26.0	64.3	66.9	60.7	67.2	64.8	63.2	67.5	64.3	63.4	68.4	66.0	66.2
	大豆製品	14.7	29.4	37.3												
	その他の豆類加工品	6.4	7.0	6.4	5.3	4.3	2.9	2.8	2.9	2.2	2.3	2.3	1.9	2.4	2.1	2.3
動物性食品	魚介類	61.0	77.2	76.9	76.3	87.4	96.0	94.0	88.5	92.5	93.4	90.0	90.5	92.7	96.2	95.3
	肉類	8.4	12.0	18.7	29.5	42.5	73.9	64.2	68.4	67.9	70.7	71.7	70.8	69.1	75.2	71.2
	卵	5.6	11.5	18.9	35.2	41.2	41.3	41.5	40.8	37.7	40.4	40.3	41.2	40.1	43.6	42.3
	乳および乳製品	6.8	14.2	32.9	57.4	78.8	94.3	103.6	106.8	115.2	129.4	116.7	117.9	121.5	122.2	128.4
野菜・果物類	緑黄色野菜	75.6	61.3	39.0	49.0	50.2	81.3	48.2	59.3	51.0	61.1	73.9	70.9	71.1	81.1	77.2
	その他の野菜	119.5	129.2	123.6	170.4	199.1	210.2	198.5	210.9	200.4	198.0	187.8	189.2	183.5	182.6	173.1
	乾物・漬物	46.9	55.7	51.6												
	くだもの	41.5	44.3	79.6	58.8	81.0	184.0	193.5	180.9	155.2	166.4	140.6	137.0	137.9	127.9	124.8
海藻類	3.0	4.3	4.7	6.1	6.9	4.5	4.9	5.0	5.1	5.7	5.6	5.5	5.5	5.9	5.8	6.1

(注) ①大麦・雑穀は、45年からその他の穀物となる。②その他の芋類・芋類加工品は、30年まで芋類加工の数値を含まない。
 (出所)「四訂食品成分表1993」, 女子栄養大学出版社による。
 (資料) 厚生省「国民栄養調査」

問題などの輸入原材料・食料品に対する安全性問題から、国内とくに北海道の農産品・酪農品への期待感が生じており、また「観光ブーム・リゾートブーム」の中で、観光土産品として菓子製造業でも新製品開発が進展したことは確かである。

しかし、1990年代に入って、市場の成熟化が進行する中で、今回の調査結果が示しているように、「新製品開発」・「幅広い年齢層に好かれる定番商品」づくりが注目されている。しかも、広域供給型の本州大手メーカーの進出に伴い、競争形態の変化、市場の構造変化・住み分け・セグメント化、製品ライフサイクルの短縮化といった問題が浮上してきている。事実、今回の調査における自由意見欄に書かれた事業主の生の声は大変興味深いのみならず、切実である。「本州大手メーカー進出の地方への影響が心配」・「これからは製品の特性を生かし、地方発送で販売力を向上させたい」・「このような調査をとおして方向性をつかみたい」・「お菓子を通して地域の風土を紹介したい」などの町村部の菓子メーカー経営者の声や、「新製品の当りはずれが心配」・「北海道の商品を本州に売り込む」・「通信販売を重視している」・「機械化が他店との差別化を不可能にする」・「新製品開発はしたいが、資金不足」・「新製品開発の際には顧客本位に考え、顧客との個人的・家庭的接点を大事に」・「商品の独自性を追求し、他社に真似されるような商品づくりを」などの市部メーカーの経営者の感想は、市場の変化に対応する経営者・事業者の期待と不安や悩みを如実に物語っている。

そこで最後に、この調査に取り掛かってわれわれが得た道内菓子メーカーの印象を指摘しておきたい。その第1は、道内菓子メーカーの技術レベルが近年非常に高いと感じられることである。本州の菓子メーカーと優るとも劣らない高い品質・味と優れたコンセプト・イメージ・デザインを獲得していると思われ

る。しかし、第2に、大半のメーカーの対象顧客層は中年層に絞られている。市場志向性はどのように拡大されうるか。青少年層の大半が顧客となるスナック菓子など、中高年層と異なる市場セグメントをどのように把握するか。地域性の強調と全国流通品への脱皮との接点は何か、など挑戦されるべき課題が多いのである。実際、経営者の声として、マーケティング・リサーチの必要性を認めつつ、「リサーチにどこから手をつけたらよいのか判らない」という指摘がある。この調査研究の今後の課題は、このような方向にも向けられている。

整理番号 記入しないで下さい 返送用

北海道の食品製造企業経営実態調査

会社名	電話 ()		
本社所在地			
記入者	(所属・役職)	(氏名)	
業 態 (主力業態)	1. 菓子パン類、	2. 鮎類、	3. チョコレート類、
	4. スナック菓子類(チップス類、フライ菓子類など)		
	5. 米菓子(あられ、せんべい、おこし等)		
	6. 豆菓子(甘納豆類など)	7. 冷凍(アイスクリームなど)	
	8. 和菓子(生菓子、干菓子、羊羹、饅頭、団子など)		
	9. 洋菓子(ケーキ、パイ、タルト、クッキー、ゼリーなど)		
	創業年	西暦	創業者名
	現在社長名	ご年齢	ご出身地
	資本金	万円	1991年度売上高
正社員総数	人	正社員平均年齢	
		約	
		歳	
		パート数	
		人	

*業態については、該当する番号をすべて○で囲んでください。

Q1. 貴社の社長のご経歴についてお尋ねします。下記の一つに○をおつけください。

1. 創業者社長
2. 二代目・三代目社長(創業者のご子息、ご親族)
3. 貴社生え抜きの方(貴社で10年程度以上勤務された方)
4. 他の会社、機関などから入社され社長になられた方

Q2. 貴社の経営理念・社是・社訓・モットーなどについてお尋ねします。(Q2-1) 貴社には社是などがありますか。

1. ある
 2. とくに定めていない
- (Q2-2) 前項で「ある」と答えられた場合、活用の程度をお尋ねします。
1. 積極的に活用している
 2. 額に書いて掲げる程度である
 3. 十分に活用していない

(Q2-3) 社是などを定めている場合、その内容、由来などを以下にお書きください。定めていない場合は、その理由をお書きください。

Q3. 貴社の経営戦略・経営方針についてお尋ねします。(Q3-1) 貴社の特徴・長所・強みはどこにあるとお考えですか。以下の項目から上位3位までお選びください。

1. 会社の伝統
2. 会社の知名度
3. 経営陣の充実
4. 製品の特徴
5. 製品の開発力
6. 従業員の資質・意欲
7. 生産技術・技能
8. よい原材料の確保
9. 販売力
10. 資産内容
11. その他()

1位 ()	2位 ()	3位 ()
--------	--------	--------

(Q3-2) 今後の経営方針として、貴社が重視されるものを以下の事項から上位3位までお選びください。

1. 製造技術の向上・革新
2. 新製品開発の強化
3. 事業の多角化
4. 中長期の経営計画の策定
5. 店舗展開・広告宣伝の強化
6. 資本金・資金力の強化
7. 市場の拡大・開拓
8. 原材料等のコスト削減
9. 組織改革・組織の活性化
10. 人材育成・活用の推進
11. 現有勢力での生産性向上
12. コンピュータ等の利用の推進
13. その他()

1位()	2位()	3位()
-------	-------	-------

(Q3-3) 貴社では、POSシステムを導入、または利用していますか。

1. 既導入
2. 導入中
3. 未導入
4. 今後に予定

Q4. 貴社の製造面の特徴についてお尋ねします。

(Q4-1) 貴社の現在の生産方式は、主として次のどれですか。

1. 少ない品目を大量に生産している(少品種大量生産方式)
2. 多くの品目をそれぞれ大量生産している(多品種大量生産方式)
3. 多くの品目を少しずつ生産している(多品種少量生産方式)
4. 顧客の注文に応じて適切な量を生産している(注文生産方式)

*ただし、少品種とは50品目未満、多品種とはそれ以上を言います。

(Q4-2) 貴社の生産品目数はいくつですか。 ()品目

(Q4-3) 今後の製造面での経営方針として、貴社の重視される事項を上位3位までお選びください。

1. 現有設備の稼働率の向上により生産性をあげる
2. コンピュータの利用により生産・在庫・顧客管理を効率化する
3. 低収益製品の生産縮小・品目の絞り込みにより収益性を上げる

4. 需要の動向に適切に対応できる生産体制をつくる
5. 原材料の品質を吟味・向上させて製品の品質を維持・向上させる
6. 新製品をつぎつぎに開発して製品の多様化をはかる
7. 技能を向上させ、手作りの良さがわかる製品をつくる
8. その他()

1位()	2位()	3位()
-------	-------	-------

Q5. 貴社の人事面の特徴についてお尋ねします。

(Q5-1) 1993年1月時点での従業員数をお書きください。

経営者層 名	管理者層 名	従業員層 名
パート層 名	アルバイト 名	

(Q5-2) 過去3年間、従業員総数の傾向はどのようですか。

1. 増加
 2. 大体一定
 3. 減少
- (Q5-3) 過去3年間、パート・アルバイト者数の傾向はどのようですか。
1. 増加
 2. 大体一定
 3. 減少
 4. 採用していない
- (Q5-4) 貴社の人事面での強みはどこにあるとお考えですか。以下の事項

から順位をつけずに3つお選びください。

1. 製造部門に熟練者がいる
2. 製品開発のアイデアマンがいる
3. 経営者・管理者が優秀だ
4. 販売部門にやり手がいる
5. 従業員全体に活力がある
6. 年齢構成が若い
7. 従業員研修が充実している
8. 社内の人間関係がよい
9. 人件費負担が重くない
10. 賃金など労働条件が良い
11. その他()

Q6. 貴社の新規事業展開・新製品開発についてお尋ねします。
(Q6-1) 過去3年間に、従来の業態以外の新規分野に進出しましたか。

1. 進出した
2. 進出しなかった

(Q6-2) 上の質問で「進出した」場合、どのような分野ですか。1頁の業態分類の番号でお答えください。

--	--	--	--	--	--	--	--

- (Q6-3) 過去3年間に新製品を開発されましたか。
1. 開発し発売した
 2. 開発中である
 3. 開発する必要がある
 4. 開発できなかつた
- (Q6-4) 新製品の開発・改良は貴社ではどのようなに行われますか。

1. 経営トップが自らアイデアを出す
2. 企画部門(企画室、開発室、調査室など)で行う
3. 各部門からプロジェクト・チームを編成して行う
4. 当該の部門で行う
5. 外部のコンサルティング機関に委託する
6. 顧客の声・意見などを参考にする
7. その他 ()

(Q6-5) 新製品開発に際して、売れ筋商品になる製品自体の特徴は何だとお考えですか。以下から順位をつけずに5つまでお選びください。

1. どの購買層にも好かれる
2. 対象購買層をしぼる
3. 獨創性・獨自性が強い
4. 地域性が感じられる
5. 希少性が感じられる
6. 季節感が感じられる
7. ブランド化する
8. 高級感がある(包装を含む)
9. ネーミングがよい
10. 日もちがする
11. その他 ()

--	--	--	--	--

Q7. 貴社の製品コンセプト(製品に込めた考え方)ないしイメージについてお尋ねします。

(Q7-1) 貴社の主要な製品コンセプトは、以下のどれに当たりますか。当てはまるものの番号を5つまで○で囲んでください。

1. 北海道のイメージ
2. 地域のイメージ
3. 都市のイメージ
4. 田舎のイメージ
5. 素材そのもののイメージ
6. 季節のイメージ
7. 外国のイメージ
8. こどものイメージ
9. おとなのイメージ
10. 男性のイメージ
11. 女性のイメージ
12. 温泉のイメージ
13. 山岳のイメージ
14. 海のイメージ
15. 湖のイメージ
16. 動物のイメージ
17. 樹木や草花のイメージ
18. 海産物のイメージ
19. その他 ()

(Q7-2) 貴社の製品の中でともユニークと思われるコンセプトやイメージを5品目まで具体的に書きください。

製 品 名	コンセプト・イメージとそのユニークさ

(Q7-3) 貴社の製品名でユニークなものを5品目まで書きください。

(Q7-4) 貴社の製品でユニークと思われるラッピング・パッケージ・デザイン(包装デザイン)の特徴を5品目までお書きください。

製品名	ラッピング・デザインの特徴

(Q7-5) 上の製品のラッピング・デザインは、どのような所で行われましたか。該当するものすべての番号に○をおつけください。

- 1. 専属デザイナー
- 2. 製品の開発部署
- 3. 外部の会社・機関
- 4. 外部のデザイナー
- 5. 外部業者の見本から選択
- 6. その他()

(Q7-6) 貴社で新製品を開発される場合、参考にてできる企業や製品はどこにありますか。都道府県・市町村名・国名でお答えください。

(Q7-7) 参考にする機会は以下のどれですか、該当するもの全部に○を。

- 1. お菓子の専門紙・雑誌
- 2. 業界団体などの講習会
- 3. 社内での勉強会
- 4. よい職人のいる店の職人
- 5. 市場調査
- 6. その他()

(Q7-8) 貴社の季節性製品は年間で何回ぐらい、それぞれ何品目ぐらい出されていますか。

季節性の内容、またはどんな場合に	年間回数	品目数

Q8. 貴社の販売面での特徴についてお尋ねします。
(Q8-1) 貴社の現在の販売方法は、以下のどの形態に当たりますか。

- 1. 直営店舗による一般直売
- 2. 直売と他の1社に卸・委託
- 3. 直売と他の数社に卸・委託
- 4. 主要1社と数社に卸・委託
- 5. 数社に卸・委託
- 6. 多数の会社へ卸・委託
- 7. 相手先ブランドで受注生産
- 8. その他()

(Q8-2) 貴社の現在の販売圏域は、以下のどれに当たりますか。

- 1. 貴社のある市町村内のみ
- 2. 道内の主要都市
- 3. 道内の全域
- 4. 主に道内、一部は道外
- 5. 主に道外、一部は道内
- 6. 道外のみ
- 7. 国内と海外
- 8. 海外のみ

(Q8-3) 貴社の製品は以下の場所で販売されていますか。

- 1. 道内のデパート・スーパー・テナント(はい、 いいえ)
- 2. 道外のデパート・スーパー・テナント(はい、 いいえ)
- 3. 道内の主要空港・テナント(はい、 いいえ)
- 4. 道外の主要空港・テナント(はい、 いいえ)
- 5. 道内の観光地のホテル売店(はい、 いいえ)

(Q8-4) 貴社の今後の販売圏域は、現状維持型ですか、拡大志向型ですか。

- 1. 現状維持型⇒(Q8-5)
- 2. 拡大志向型⇒(Q8-6)

(Q8-5) 現状維持型の場合は、その理由を簡潔にお書きください。

(Q8-6) 拡大志向型の場合は、拡大先として以下の中から該当するすべての事項に○をつけてください。

1. 道内(a. 札幌圏のデパート、 b. 札幌圏の店舗、 c. 主要都市のデパート、 d. 主要都市の店舗、 e. 主要空港)
2. 道外(e. 東北、 f. 首都圏、 g. 北陸信越、 h. 東海、 i. 近畿、 j. 中四国、 k. 九州沖縄)
3. 海外(l. アジア、 m. 北米、 n. 南米、 o. 西欧、 p. 東欧、 q. 北欧、 r. 旧ソ連、 s. オセアニア、 t. アフリカ)

(Q8-7) 貴社の対象顧客層は、一般消費者と観光客に分けると以下のどれに当たりますか。

1. 地場の一般個人消費者
2. 地場の会社・団体
3. 観光客
4. 主に一般、一部観光客
5. 主に観光客、一部は一般

(Q8-8) 貴社の対象顧客層は、年齢層別に見て以下のどれに当たりますか。

1. 幼児層
2. 少年層
3. 青年層
4. 中年層
5. 老年層

(Q8-9) 貴社の対象顧客層は、性別に見て以下のどれに当たりますか。

1. 主として女性
2. 主として男性
3. 両方

(Q8-10) 貴社では、最近、市場分析、市場調査を行いましたか。

1. 行った⇒(Q8-11)へ
2. 行っていない⇒(Q8-12)へ

(Q8-11) 行った場合は、どのような方法で行いましたか。

1. 独自にアンケートなどで
2. データ会社に依頼して
3. 同業組合などで共同で
4. 展示会などで
5. 他の経営者、職人との交流
6. テレビ・新聞からヒント
7. 顧客や地域の口コミから
8. その他 ()

(Q8-12) 行っていない場合は、その理由を簡潔にお書きください。

.....

.....

.....

Q9. 設問のほかに、独自の経営方針や販売方針として重視されている事項がありましたら、具体的にお書きください。

.....

.....

.....

.....

.....

Q10. このアンケート調査に関して、①ご感想・ご意見、②調査結果としてお知りになりたいこと、があれば具体的に書きください。

.....

.....

.....

.....

.....

*アンケートは以上です。ご協力、大変ありがとうございました。調査結果をご希望でしたら、その旨をQ10の回答欄にお書きください。送付申し上げます。